

PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE DECORACIÓN

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Juan Lizarribar Mesa



Grado de ingeniería de tecnologías industriales

Área de organización industrial

Tutor: Ángel Martín Martínez

Índice

ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIO	11
1.1 OBJETIVO DEL PROYECTO	12
1.2 METODOLOGÍA DEL PROYECTO	13
CAPITULO 2: ANÁLISIS DE MERCADO	14
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	15
2.1.1 ANÁLISIS PEST	15
2.1.1.1 Factores Políticos/Legales	15
2.1.1.2 Factores económicos	16
2.1.1.3 Factores sociales	17
2.1.1.4 Factores tecnológicos	18
2.1.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	19
2.1.2.1 Poder de negociación de los proveedores	20
2.1.2.2 Poder de negociación de los compradores	20
2.1.2.3 Amenaza de nuevos competidores	21
2.1.2.4 Productos sustitutivos	21
2.1.2.5 Competencia dentro del sector	22
2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DEL MUEBLE	24
2.2.1 ANÁLISIS NACIONAL	24
2.2.2 ANÁLISIS INTERNACIONAL	26
2.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA – DAFO	32
2.3.1 DEBILIDADES	33
2.3.2 AMENAZAS	34
2.3.3 FORTALEZAS	35
2.3.4 OPORTUNIDADES	35
2.3.5 MATRIZ DAFO	36
CAPITULO 3: PLAN DE OPERACIONES	37
3.1 PROCESO DEL PRODUCTO	38
3.1.1 DISEÑO DEL PRODUCTO	38
3.1.2 PRODUCCIÓN: APROVISIONAMIENTO	41
3.1.2.1 ESTRUCTURAS: MADERA	42
3.1.2.2 Baldas: Madera y vidrio	44
3.1.2.3 Bases: Roble, haya, hierro y acero	45
3.1.2.4 Interior: Espejo y piel	45
3.1.3 PRODUCCIÓN: TALLER DE MONTAJE	47
3.1.3.1 Mano de obra	47
3.1.3.2 Embalaje	48
3.1.4 PRODUCCIÓN: COSTE TOTAL DE MONTAJE	49
3.2 COMERCIALIZACIÓN	51
3.3 DISTRIBUCIÓN	52
3.4 CONTROL DE CALIDAD	53

CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING	54
4.1 IMAGEN CORPORATIVA	55
4.1.1 NOMBRE Y LOGO DE LA EMPRESA	55
4.1.2 NOMBRE Y LOGO DE LA COLECCIÓN	56
4.2 LAS CUATRO PES	56
4.2.1 PRODUCTO	57
4.2.1.1 Materiales	57
4.2.1.2 Tamaños	61
4.2.2 PRECIO	64
4.2.2.1 Precio mínimo	64
4.2.2.2 Extra estructura de roble	64
4.2.2.3 Extra base	65
4.2.2.4 Extra baldas	66
4.2.2.5 Extra interiores	66
4.2.2.6 Resumen precios	67
4.2.3 PUNTO DE VENTA	67
4.2.4 PROMOCIONES	68
4.2.4.1 Marketing tradicional	68
4.2.4.2 Marketing online	70
CAPITULO 5: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	72
5.1 OBJETIVO A CINCO AÑOS	73
5.2 VENTAS AÑO A AÑO	75
5.3 EVOLUCIÓN ANUAL DE LAS VENTAS	77
CAPITULO 6: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	78
6.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	79
6.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	79
6.2.1 DIRECTOR	79
6.2.2 DISEÑADOR	80
6.2.3 AUXILIAR ADMINISTRATIVO	81
6.2.4 SERVICIOS SUBCONTRATADOS	81
6.3 POLÍTICA RETRIBUTIVA	82
CAPITULO 7: PLAN FINANCIERO	83
7.1 INTRODUCCIÓN	84
7.2 ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS ESPERADOS	84
7.3 ESTIMACIÓN DE LOS COSTES ESPERADOS	85
7.3.1 COSTES DE VENTA	85
7.3.2 COSTES DE PERSONAL	86
7.3.3 COSTES OPERACIONALES	87
7.3.4 AMORTIZACIONES	87
7.3.5 COSTES DE MARKETING	88
7.4 FINANCIACIÓN	89
7.5 CUENTA DE RESULTADOS	90
7.6 BALANCE	91
7.6.1 HIPÓTESIS	92
7.6.2 ACTIVOS	92
7.6.2.1 Activo corriente	92
7.6.2.2 Activo no corriente	92

7.6.3 PASIVOS	93
7.6.3.1 Pasivo exigible a corto plazo	93
7.6.3.2 Pasivo exigible a largo plazo	93
7.6.4 PATRIMONIO NETO	93
7.6.5 FLUJO DE CAJA Y BALANCE	93
7.7 ESCENARIO PESIMISTA	95
7.7.1 CUENTA DE RESULTADOS	95
7.7.2 FLUJO DE CAJA Y BALANCE	96
7.8 RATIOS	97
7.8.1 RATIO DE RENTABILIDAD	98
7.8.2 RATIO DE LIQUIDEZ	98
7.8.3 VAN. VALOR ACTUAL NETO	100
<u>CAPITULO 8: CONCLUSIONES</u>	<u>101</u>
8.1 CONCLUSIONES GENERALES	102
<u>REFERENCIAS</u>	<u>104</u>

Índice de figuras

Figura 2.1 Evolución del número de parados en España	p.16
Figura 2.2 Tasa de crecimiento del PIB en España	p.16
Figura 2.3 Evolución del porcentaje de deuda con respecto al PIB	p.17
Figura 2.4 Distribución de la población española por edades	p.18
Figura 2.5 Esquema de las cinco fuerzas de Porter	p.19
Figura 2.6 Comedor decorado con muebles de “Soher”	p.22
Figura 2.7 Salón decorado con muebles de “colección Alexandra”	p.23
Figura 2.8 Salón decorado con muebles de “Guadarte”	p.23
Figura 2.9 Restaurante decorado por “Santa & Cole”	p.23
Figura 2.10 Jardín decorado con muebles de “Stua”	p.24
Figura 2.11 Evolución de la producción de muebles en España	p.25
Figura 2.12 Estimaciones de los principales fabricantes de muebles en España	p.25
Figura 2.13 Distribución de clientes de mueble en España en 2013 y 2016	p.26
Figura 2.14 Exportaciones por mes de muebles en España	p.27
Figura 2.15 Exportaciones por mes de muebles en España	p.28
Figura 2.16 Distribución por CCAA de las exportaciones	p.29
Figura 2.17 Distribución por CCAA de las exportaciones	p.30
Figura 2.18 Exportaciones por principales destinos	p.31
Figura 2.19 Exportaciones por principales destinos	p.31
Figura 2.20 Sala del Festival Internacional de Cine de San Sebastián	p.32
Figura 3.1 Stand diseñado por Fran en París	p.38
Figura 3.2 Stand diseñado por Fran en París	p.38
Figura 3.3 Banco de madera de teca diseñado por Fran	p.39
Figura 3.4 Mesa de hierro diseñada por Fran	p.39
Figura 3.5 Esquema de los diferentes tipos de bloques	p.41
Figura 4.1 Logotipo de Concha Bay	p.55
Figura 4.2 Logotipo de la nueva colección	p.56
Figura 4.3 Mesa, banco y lámpara de teca	p.57
Figura 4.4 Mesa de tamarindo	p.57
Figura 4.5 Mesa de suar	p.58
Figura 4.6 Madera de roble	p.58

Figura 4.7 Madera de haya	p.58
Figura 4.8 Silla de acero	p.59
Figura 4.9 Silla de hierro	p.59
Figura 4.10 Armario de hierro y vidrio	p.59
Figura 4.11 Silla de madera y piel	p.59
Figura 4.12 Baúl guarda-relojes	p.60
Figura 4.13 Baúl guarda-cigarros	p.60
Figura 4.14 Vidrio de seguridad 3+3	p.60
Figura 4.15 Esquema del aparador	p.61
Figura 4.16 Esquema del mueble de TV	p.61
Figura 4.17 Esquema de la mesita auxiliar	p.62
Figura 4.18 Esquema del armario	p.62
Figura 4.19 Esquema de la cómoda	p.63
Figura 4.20 Esquema 3D del aparador	p.63
Figura 5.1 Evolución año a año de la producción de muebles en España	p.74
Figura 5.2 Evolución de la facturación estimada año a año	p.77
Figura 5.3 Evolución del crecimiento esperado año a año	p.77
Figura 6.1 Organigrama de la empresa	p.79
Figura 7.1 Costes de ventas estimados año a año	p.85

Índice de tablas

Tabla 2.1 Exportaciones por mes de muebles en España	p.27
Tabla 2.2 Exportaciones por mes de muebles en España	p.27
Tabla 2.3 Distribución por CCAA de las exportaciones	p.28
Tabla 2.4 Distribución por CCAA de las exportaciones	p.29
Tabla 2.5 Exportaciones por principales destinos	p.30
Tabla 2.6 Exportaciones por principales destinos	p.31
Tabla 2.7 Matriz DAFO	p.36
Tabla 3.1 Precios por metro cuadrado de madera	p.42
Tabla 3.2 Dimensiones y costes de madera para el aparador	p.43
Tabla 3.3 Dimensiones y costes de madera para el mueble de TV	p.43
Tabla 3.4 Dimensiones y costes de madera para la mesita auxiliar	p.43
Tabla 3.5 Dimensiones y costes de madera para el armario	p.43
Tabla 3.6 Dimensiones y costes de madera para la cómoda	p.44
Tabla 3.7 Costes de madera para las estructuras de los cinco muebles	p.44
Tabla 3.8 Dimensiones y costes unitarios por material de las baldas	p.44
Tabla 3.9 Costes por metro cuadrado y por metro lineal de madera	p.45
Tabla 3.10 Dimensiones y costes de las bases en función de los materiales	p.45
Tabla 3.11 Dimensiones y costes de revestimiento para el aparador	p.46
Tabla 3.12 Dimensiones y costes de revestimiento para el mueble de TV	p.46
Tabla 3.13 Dimensiones y costes de revestimiento para la mesita auxiliar	p.46
Tabla 3.14 Dimensiones y costes de revestimiento para el armario	p.46
Tabla 3.15 Dimensiones y costes de revestimiento para la cómoda	p.47
Tabla 3.16 Resumen de los costes de revestimiento	p.47
Tabla 3.17 Tiempos y costes de montaje de cada parte	p.48
Tabla 3.18 Superficie a embalar y costes de embalaje de cada mueble	p.49
Tabla 3.19 Resumen de los costes totales de embalaje de cada mueble	p.49
Tabla 3.20 Costes totales de fabricación de cada opción disponible	p.50
Tabla 3.21 Costes totales de fabricación de cada opción disponible	p.50
Tabla 3.22 Presupuestos de transporte nacionales	p.52
Tabla 3.23 Presupuestos de transporte internacionales	p.53
Tabla 4.1 Costes de fabricación y precio mínimo por mueble	p.64

Tabla 4.2 Costes de fabricación y precio extra de la estructura de roble	p.65
Tabla 4.3 Costes de fabricación de las bases	p.65
Tabla 4.4 Precio extra que suponen las bases	p.65
Tabla 4.5 Costes de fabricación de las baldas	p.66
Tabla 4.6 Precio extra de las baldas	p.66
Tabla 4.7 Costes y precios extra del forrado de los interiores	p.66
Tabla 4.8 Precios mínimos y extras exteriores de cada mueble	p.67
Tabla 4.9 Extras interiores y precio máximo de cada mueble	p.67
Tabla 4.10 Costes de marketing tradicional para los próximos 5 años	p.70
Tabla 4.11 Costes de marketing online para los próximos 5 años	p.71
Tabla 5.1 Precio mínimo, máximo, mediana y medio calculado	p.73
Tabla 5.2 Precio, ventas, unidades estimadas y facturación 5º año	p.74
Tabla 5.3 Precio, ventas, unidades estimadas y facturación 1º año	p.75
Tabla 5.4 Precio, ventas, unidades estimadas y facturación 2º año	p.75
Tabla 5.5 Precio, ventas, unidades estimadas y facturación 3º año	p.76
Tabla 5.6 Precio, ventas, unidades estimadas y facturación 4º año	p.76
Tabla 5.7 Unidades, facturación y crecimiento estimados año a año	p.77
Tabla 6.1 Salarios anuales base	p.82
Tabla 6.2 Salarios anuales y mensuales netos	p.82
Tabla 7.1 Ingresos estimados año a año	p.84
Tabla 7.2 Costes de venta estimados año a año	p.85
Tabla 7.3 Costes de personal año a año	p.86
Tabla 7.4 Costes de las oficinas año a año	p.87
Tabla 7.5 Costes de amortizaciones año a año	p.88
Tabla 7.6 Costes totales de marketing año a año	p.88
Tabla 7.7 Desglose de costes de los dos primeros meses de actividad	p.89
Tabla 7.8 Intereses a pagar cada año	p.90
Tabla 7.9 Cuenta de resultados para los próximos 5 años de actividad	p.91
Tabla 7.10 Flujo de caja de los próximos 5 años	p.94
Tabla 7.11 Balance de los próximos 5 años	p.94
Tabla 7.12 Cuenta de resultados año a año en el escenario pesimista	p.95
Tabla 7.13 Flujo de caja de los próximos 5 años en un escenario pesimista	p.96
Tabla 7.14 Balance de los próximos 5 años en un escenario pesimista	p.97
Tabla 7.15 ROE calculado año a año para los dos escenarios	p.98

Tabla 7.16 Ratio de liquidez calculado año a año para un escenario optimista p.99

Tabla 7.17 Ratio de liquidez calculado año a año para un escenario pesimista p.99

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIO

1.1 Objetivo del proyecto

Concha Bay S.L. es una empresa fundada en 1999 por Pedro Lizarribar en San Sebastián. La empresa se dedicó desde un principio a la venta, principalmente al por mayor, de mobiliario y elementos de decoración de alta gama con clientes en todo el mundo, principalmente hoteles. Mientras que en un comienzo se importaban bastantes productos ya manufacturados de países asiáticos además de los diseños propios, en la actualidad la actividad se ciñe casi exclusivamente al diseño, fabricación por medio de subcontratas y distribución de productos originales.

Desde hace unos años y debido a la fuerte crisis económica, se tomó la decisión de trabajar sin stock debido al alto coste que esto suponía. Además, trabajando bajo pedido se ofrece la posibilidad de obtener un producto personalizado o a medida (por ejemplo, si a un cliente le interesa una mesa que está definida en el catálogo de una determinada medida y la necesita de otra, existe la posibilidad tanto de reducir como de aumentar el tamaño de la misma). Por este motivo, ha surgido la necesidad de idear una nueva estrategia para poder seguir trabajando bajo pedido, reduciendo los tiempos de entrega y tratando así de atraer a nueva clientela. Así, se plantea la idea de crear una nueva línea de producto cuya fabricación pueda llevarse a cabo en España reduciéndose así plazos de entrega y que sea capaz de dar un giro a la situación actual de la empresa.

El objetivo de este proyecto es la realización de un plan de negocio que estudie la viabilidad de esta idea. Para ello se realizarán los análisis y estudios necesarios tanto del mercado y sector, marketing, proveedores, talleres y distribuidores que permitan llevarla a cabo. El objetivo principal de este nuevo desarrollo de productos es relanzar la actividad de la empresa y alcanzar los niveles de ventas y de producción que se llevaban a cabo antes de la crisis. Para ello se crea una nueva línea de trabajo que se espera sea rentable y además de traer beneficios, consiga atraer nuevos clientes a los actuales productos de la empresa.

Dentro de una empresa de estas características es importante diferenciar cuatro fases diferentes: el diseño, la comercialización, la producción y la distribución. Para el estudio de este proyecto es importante tener en cuenta que debido a que se parte de una empresa ya existente, la mayoría de los procesos y de las decisiones se van a tener en cuenta en base a la forma de trabajar actual de la firma. Por ello, como se detallará más adelante, la actividad principal de la firma seguirá dedicándose a la parte del diseño de los productos y a la parte comercial, mientras que tanto la producción de las piezas y su distribución se llevarán a cabo mediante subcontratas.

Por la situación actual del mercado del lujo en la que la economía se está reactivando y vuelven a construirse hoteles y viviendas, se cree que es un buen momento para la reactivación de la actividad de la firma. Tras llevar varios años con una actividad muy reducida, la empresa se encuentra en un momento en el que está un

tanto descolgada del mercado actual. Sin embargo, aun cuenta con una muy buena y extensa base de datos de clientes potenciales y por ello se ha tomado la decisión de diseñar un nuevo tipo de producto que relance la actividad de la empresa y que del mismo modo favorezca el aumento de las ventas de productos actuales. Esta nueva línea de producto, a diferencia del resto del catálogo, se fabricará en España con madera y materias primas menos exóticas pero que se encuentren en nuestro territorio con facilidad.

1.2 Metodología del proyecto

La metodología que se ha llevado a cabo para la realización de este proyecto se divide en una primera fase en la que se trabajó en la idea del negocio de manera genérica, recopilando información acerca de la industria y valorando su posible viabilidad de manera cualitativa. Para ello se realizó un modelo canvas en el que se marcaron las líneas básicas sobre las que se desarrollaría el mismo.

En una segunda fase se trabajó sobre el guion detallado que marcaría el plan de negocio estableciendo un índice esquemático de todos los puntos a tratar. Además, se recopiló toda la información posible para el desarrollo del plan y su posterior redacción.

En la última etapa, se desarrolló todo el plan de negocio redactando toda la información y realizando todas las estimaciones y cálculos para el estudio de su viabilidad. Finalmente, se analizaron los resultados hasta llegar a la conclusión final del plan.

CAPITULO 2: ANÁLISIS DE MERCADO

2.1 Análisis del entorno

A continuación, se realizará un análisis del entorno competitivo de la empresa que ayude a establecer los posibles escenarios en los que se va a operar facilitando así la definición de una estrategia. Para ello se hará uso de dos herramientas distintas de análisis: un análisis PEST y un modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2.1.1 Análisis PEST

En primer lugar, se lleva a cabo un análisis PEST para identificar los factores del entorno general que puedan afectar a la empresa. Para ello, y por sus siglas, se realiza un análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

2.1.1.1 Factores Políticos/Legales

España es un país democrático que en la actualidad se encuentra en una situación de considerable estabilidad política ya que a pesar de tener que repetirse unas elecciones generales en 2016 sin que se lograra una mayoría absoluta por parte de ningún partido, Mariano Rajoy logró ser investido presidente a finales de octubre de 2016 y parece que escenario político permanecerá estable los próximos meses.

Desde el año 2008 España sufre una muy fuerte crisis económica de la que parece que comienza a verse el fin. Por primera vez desde el comienzo de la crisis, el año 2016 se cerró con una tasa de desempleo menor al 20% y actualmente se sitúa en torno al 17% (Datos del INE para abril de 2017). Esto indica que España se encuentra en una situación de crecimiento y por tanto favorable a la aparición de nuevos negocios.

Desde el año 1986 España pertenece a la Unión Europea. Esto implica que no existen restricciones arancelarias para establecer relaciones comerciales con el resto de países miembros de la Unión Europea y resulta de gran interés ya que permite un fácil acceso a países en los que puede ser interesante buscar clientes y que más adelante se verá remarcado por las exportaciones de muebles en España.

Del mismo modo, el hecho de pertenecer a la Unión Europea hace que la normativa de producción de muebles esté totalmente desarrollada y en continua evolución, asimilada totalmente a la normativa europea, exigiendo toda una serie de pruebas y homologaciones encaminadas a garantizar un alto estándar de calidad tanto para uso doméstico como profesional. A pesar de que esto pueda llevar a una complicación en la producción, nos favorece en el sentido de que la empresa tiene como objetivo la realización de productos con una calidad por encima de la media.

2.1.1.2 Factores económicos

Para el estudio de la economía del entorno en el que se va a desarrollar el negocio se pueden utilizar varios indicadores como la tasa de paro, el producto interior bruto o la deuda de España.

En primer lugar, se puede observar en la figura 2.1 como a pesar de seguir con un alto número de personas paradas, la tendencia ya ha cambiado totalmente y el número va decreciendo cada año desde su punto más alto en 2013, lo que es un claro indicativo de que el país está poco a poco recuperándose de la crisis.

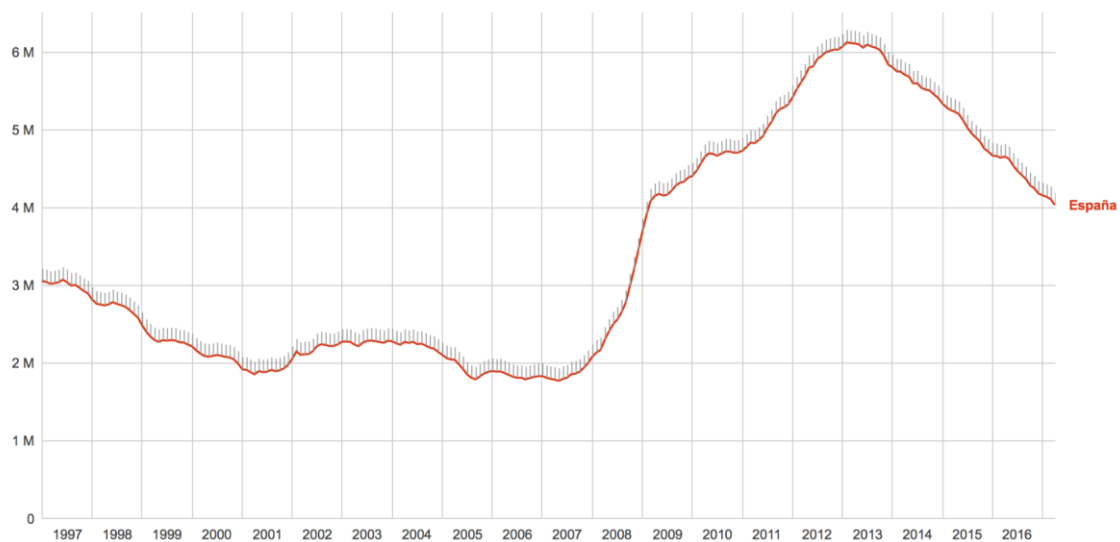


Figura 2.1 Evolución del número de parados en España. Instituto Nacional de Estadística

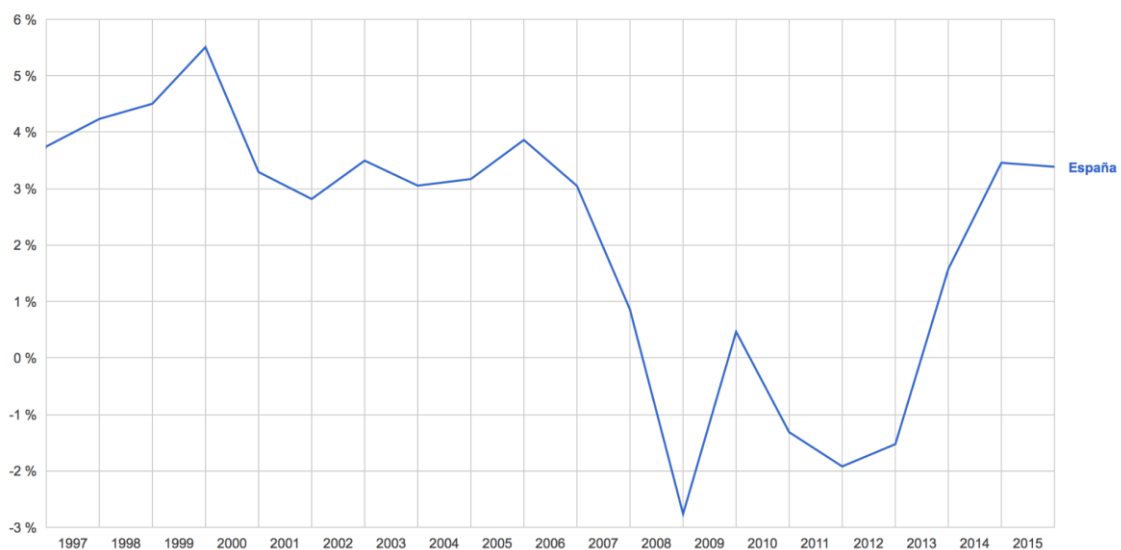


Figura 2.2 Tasa de crecimiento del PIB en España. Eurostat.

Del mismo modo, en la figura 2.2 se puede observar como el crecimiento del PIB del país se encuentra en su valor máximo desde que comenzase la crisis en 2008 y se espera que siga en aumento los próximos meses. Además, las previsiones son favorables y en el primer trimestre de 2017 el PIB creció a un ritmo del 0,8% lo que supone una décima más que el trimestre anterior y un aumento del 3% con respecto al mismo periodo del año anterior.

España ha recuperado prácticamente la pérdida de riqueza que sufrió durante la crisis. Sin embargo, la desigualdad ha aumentado y la deuda pública alcanza máximos históricos y continua en aumento lo que implica una incertidumbre en cuanto al futuro económico del país que a pesar de haber superado lo peor de la crisis, sus consecuencias aún son muy claras. De hecho, España cerró el primer trimestre del año con una deuda pública de 1,128 billones de euros, cifra récord, que equivale al 100,4% del PIB, según datos de la oficina estadística europea Eurostat.

En la figura 2.3 obtenida del informe de la “Evaluación de la deuda pública de España en 2016” publicado el 23 de mayo de 2017 por el Banco De España, se puede observar cómo ha ido aumentando el porcentaje de deuda con respecto al PIB hasta llegar a superar el 100 % este último año 2016, en comparación con la media de la zona euro.

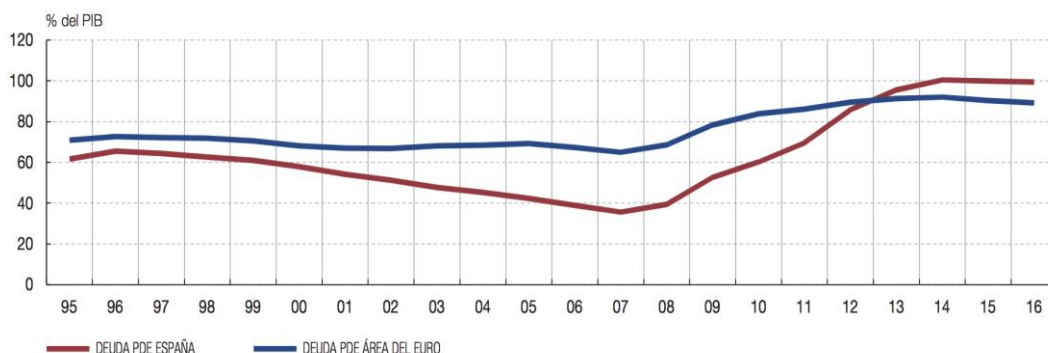


Figura 2.3 Evolución del porcentaje de la deuda española con respecto del PIB. Banco de España 2016

2.1.1.3 Factores sociales

Según datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística de España (INE), en el mes de enero de 2017 residían 46,5 millones de personas. Si se observa la distribución de la población por edades de la figura 2.4, se aprecia que el rango de entre 35 y 53 años es el más numeroso y que el total de la población mayor de 25 años es de aproximadamente 35 millones de habitantes lo que supone el 75 % de la población.

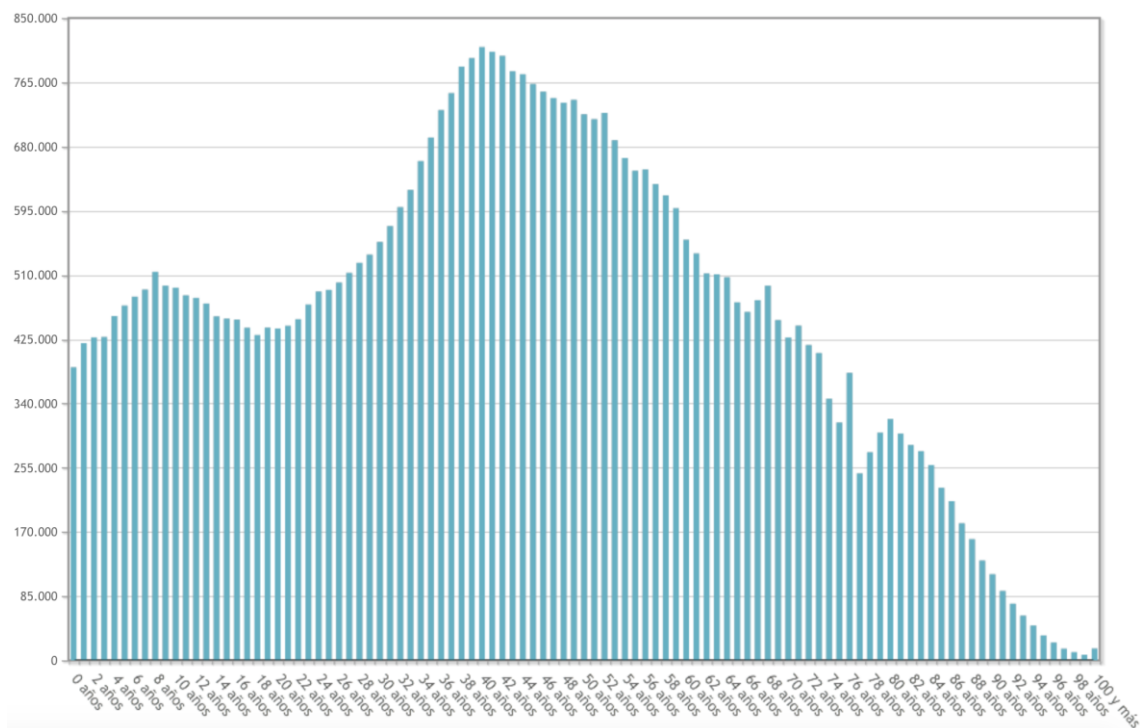


Figura 2.4 Distribución de la población española por edades. Instituto Nacional de Estadística.

Del mismo modo, dentro del área del euro (18 países) la población asciende a los 338 millones de personas de los cuales el 73,6 % es mayor de 25 años según datos de Eurostat, siendo este un porcentaje muy parecido al de nuestro país. Estos datos nos favorecen ya que nuestro público objetivo corresponde a personas asentadas económicamente y con una renta que les permita gastar el dinero en consumibles que superen las necesidades básicas.

En cuanto a la localización de la sede de la empresa, esta se mantendrá en la provincia de Guipúzcoa en la zona de la capital San Sebastián. Esto se debe principalmente a que actualmente la sede ya se encuentra en esta localidad y no se encuentran motivos para trasladarla. Además, se trata de una zona con una importante tradición industrial lo que se traduce en una amplia disponibilidad de proveedores tanto de madera como de metal. Esto implica una mayor facilidad para la adquisición de materiales y una reducción de costes logísticos.

Del mismo modo y como se detallará más adelante, actualmente la empresa trabaja con una serie de talleres especializados con los que podría ser interesante trabajar para la realización de este proyecto ya que su trabajo es de una alta calidad y se pueden negociar buenos precios para el trabajo.

2.1.1.4 Factores tecnológicos

En lo referente a tecnología, el aspecto que más relevante resulta para el proyecto es el avance y la evolución de las compras por internet. Según datos del diario El Mundo, alrededor de 23 millones de personas en España acceden a diario a internet a través de sus smartphones. Esto permite a las empresas desarrollar el comercio

electrónico y resulta una gran oportunidad ya que los costes tanto en marketing y publicidad como en instalaciones físicas como tiendas se pueden reducir enormemente.

Por otro lado, la evolución de las capacidades computacionales y de la tecnología ha derivado en el desarrollo por parte de varias empresas de plataformas Big Data. Estos sistemas de gestión de grandes cantidades de información permiten a las empresas utilizar los datos que tienen de sus clientes de maneras antes inimaginables, permitiendo así la realización de campañas publicitarias segmentadas y personalizadas que equivalen a un gran aumento en la eficacia de las mismas.

En lo referente a procesos productivos, a pesar de que el sector de la empresa es bastante artesanal, muchos talleres y empresas locales están empezando a aplicar metodologías lean que permiten reducir mucho sus costes de producción mediante una buena gestión de los inventarios, o una buena planificación de la producción con herramientas informáticas que facilitan la organización de la producción eliminando tiempos muertos.

2.1.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que fue creada por un profesor de la Universidad de Harvard llamado Michael Porter. Esta herramienta permite realizar un análisis externo de la empresa plasmando las condiciones de competitividad en las que se va a desarrollar la actividad de la empresa. Para ello, Porter propuso un modelo de cinco fuerzas a analizar (figura):

1. Poder de negociación de los proveedores
2. Poder de negociación de los consumidores
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores
4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos
5. Rivalidad entre competidores



Figura 2.5 Esquema del modelo de las cinco fuerzas de Porter

2.1.2.1 Poder de negociación de los proveedores

La primera de las cinco fuerzas a analizar es el poder de negociación de los proveedores. Como se ha mencionado en el capítulo anterior y se explicará con más detalle más adelante, para la fabricación de los bloques se van a utilizar varios tipos de materiales. Se utilizarán dos tipos de madera, roble y haya; dos tipos de metal, hierro y acero; dos tipos de cristal, vidrio y espejo y por último también se utilizará piel. Por este motivo el poder de negociación de los proveedores es muy importante de analizar ya que nos serán necesarios al menos cuatro proveedores de materias primas diferentes y un taller de montaje en el que realizar la fabricación.

En cuanto a las materias primas, a pesar de ser muy diversas, son materiales muy comunes y su producción se encuentra muy diversificada en España en general y en el País Vasco en particular. Además, como se detallará más adelante, el volumen que se va a necesitar no es muy grande. Por estos motivos, principalmente la diversificación de la oferta, se puede considerar que los proveedores de materias primas no cuentan con un gran poder puesto que existe una alta competencia entre ellos.

A todo esto, también se le suma el hecho de que a pesar de ser sectores que sufrieron un gran incremento durante los años del boom industrial e inmobiliario, tras los últimos años de crisis se encuentran en una fase mucho más estable por lo que los precios son ahora más asequibles.

En lo referente al tipo de proveedores que se van a buscar, cabe destacar que la principal prioridad de la empresa no será conseguir los precios más bajos para los materiales, sino que se primará la calidad por encima de lo demás.

2.1.2.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores se refiere a la capacidad que tienen los clientes de afectar en el precio final de un producto. A pesar de que nunca se desechan ventas a particulares, la prioridad de la empresa es focalizarse en la venta a través de canales contract. Este mercado está formado por decoradores que realizan grandes proyectos como hoteles, restaurantes o viviendas de lujo y el sistema funciona de la siguiente manera:

Empezamos poniendo el ejemplo de un hotel en construcción en el que el propietario contrata el servicio de un decorador para diseñar el interior de las habitaciones. Este decorador diseña una serie de alternativas y en cada cual lista una serie de muebles y elementos que pueden pertenecer a una o a diversas empresas y pide a cada empresa un presupuesto. Una vez tiene todos los diseños con sus respectivos presupuestos se los presenta al dueño del hotel y este finalmente decide la opción deseada que puede ser en función del precio, la calidad, la exclusividad o el diseño de las diferentes propuestas.

Por este motivo, al buscar compradores de tan alto perfil y con capacidad de realizar pedidos de gran volumen, estos tienen un gran poder de negociación a la hora

de sentar un precio base. A pesar de ello, hay que tener en cuenta que a nuestro favor juegan detalles como la exclusividad o la calidad.

2.1.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Como en la mayoría de los mercados, la amenaza de entrada de nuevos competidores siempre es un factor a tener en cuenta. Como principal factor a favor de ello encontramos el hecho de que cualquier persona o empresa con una buena idea o un buen diseño puede fácilmente adoptar la misma estrategia que nuestra empresa de subcontratar la fabricación y la distribución sin necesidad de una alta inversión inicial. Esto hace que sea un mercado de bastante fácil acceso.

Sin embargo, uno de los mayores problemas que se encuentran las empresas al acceder a este mercado es darse a conocer en el sector. A pesar del auge de la venta online y las nuevas tecnologías, posicionarse y darse a conocer exige unos niveles de inversión bastante elevado. En el caso de nuestra empresa, a la hora de relanzarse cuenta con la gran inversión efectuada en años pasados en ferias importantes para el sector (como la Maison Object de Paris) que nos ha proporcionado una notoriedad y una buena base de datos de clientes que de otra manera es difícil de alcanzar. Aun así, dentro del público objetivo al que nos queremos acercar (decoradores y canal contract) sigue siendo muy necesaria la publicidad offline en medios tradicionales como revistas especializadas.

2.1.2.4 Productos sustitutivos

A la hora de hablar de productos sustitutivos, hay que tener en cuenta que el tipo de producto que se ofrece no es de primera necesidad y puede ser fácilmente sustituible por una mesilla, un aparador o un armario convencional por lo que es uno de los factores más complicados contra los que se va a tener que competir. Sin embargo, tampoco se pueden considerar como productos sustitutivos aquellos que, realizando la misma función, pertenezcan a marcas de gran difusión cuyo público objetivo es en general diferente al nuestro.

Además, a esto hay que añadirle que la protección de la propiedad de los diseños es muy deficiente y por mucho que se registren, con solo alterar una pequeña parte del diseño se puede copiar la idea sin poder ser acusado de plagio. Esto es uno de los grandes problemas del sector del lujo en general y del mobiliario de lujo en particular que ya ha afectado a la empresa en más que diversas ocasiones.

Contra esto, se consideran dos tipos de respuesta: La primera es reforzando la imagen de marca de manera que el cliente busque específicamente nuestra marca y no el producto en sí, prefiriéndola a otras opciones parecidas que puedan surgir. La segunda es diferenciarnos de la posible competencia en calidad de los muebles, en calidad del servicio, personalización y atención al cliente.

2.1.2.5 Competencia dentro del sector

El sector del mueble los últimos años ha sufrido un muy mal momento ya que la crisis económica le ha afectado de manera muy directa. Esto ha tenido como consecuencia la desaparición de muchas empresas del sector algunas tan importantes como la firma española Becara que durante años fue un referente europeo en la industria y atraviesa en estos momentos grandísimas dificultades. Otro ejemplo de esto es nuestra misma empresa Concha Bay que pasó de ser una empresa de 2 millones de euros de fabricación al año y con 16 trabajadores en 2008 a en la actualidad apenas facturar 150.000 € anuales y sin ningún trabajador contratado. Sin embargo, actualmente el mercado se encuentra en alza y especialmente entre nuestro público objetivo, el canal contract ya que se están construyendo una gran cantidad de nuevos hoteles de lujo alrededor del mundo.

Actualmente el mercado del mueble de diseño se encuentra muy atomizado con muchas empresas pequeñas y la principal competencia se encuentra en Italia donde se asientan las principales firmas del sector del diseño y donde incluso grandes diseñadores españoles como Patricia Urquiola tienen establecidas sus sedes. Entre estas empresas italianas cabe citar grandes firmas como “Poltrona Frau”, “Molteni” o “Cassina” que son líderes en el sector según INFURMA (International Furniture and Lighting Magazine).

En España, a pesar de que hay numerosos fabricantes de muebles de lujo, la mayoría se asientan en un sector más clásico como se puede ver en las figuras 2.6 a 2.8, cuyo principal mercado es Oriente Medio, sin una clara apuesta por el diseño y los muebles modernos que es donde nuestra empresa pretende ubicarse y marcar la diferencia. Entre estas empresas cabe citar algunas como “Soher”, “Colección Alexandra” o “Guadarte” asentadas principalmente en la Comunidad Valenciana y Andalucía según ANIEME.



Figura 2.6 Comedor decorado con muebles de “Soher”. Sohercion.



Figura 2.7 Salón decorado con muebles de "Colección Alexandra". Colección Alexandra.



Figura 2.8 Salón decorado con muebles de "Guadarte". Guadarte.

Aun así, también es posible encontrar empresas centradas en el diseño y en nuestro sector, con una presencia bastante importante y de las que será necesario estar al tanto como pueden ser "Santa & Cole" o "Stua", la primera de Barcelona y la segunda de San Sebastián, cuyos diseños se pueden ver en las figuras 2.9 y 2.10:



Figura 2.9 Restaurante decorado por "Santa & Cole". Santa & Cole.



Figura 2.10 Jardín decorado con muebles de "Stua". Stua.

2.2 Análisis del sector del mueble

2.2.1 Análisis Nacional

A la hora de hablar de la situación actual del sector del mueble, se observa que el crecimiento del consumo en los hogares, la reactivación de la actividad inmobiliaria y el dinamismo de la inversión empresarial en un contexto de aumento del empleo y menores dificultades de acceso a financiación están permitiendo que el mercado se recupere de la crisis de 2008.

Citando datos de AIDIMME desde 2014 se observa en la figura 2.11 un repunte con crecimiento ininterrumpido de la fabricación de muebles en España hasta las últimas observaciones de 2016 lo que es un buen indicativo de mejora de la economía.

Además, según fuentes del observatorio CETELEM, el mayor crecimiento se registró en el segmento del mueble de oficina cifrado en el 11,6 %, seguido del mueble de hogar con un crecimiento del 4,9 % y de cocina con un 4,2 %. En cuanto al valor de las ventas, los establecimientos especializados canalizaron el 83%, repartiendo el 17% restante entre los grandes almacenes, hipermercados y grandes superficies. Respecto a las previsiones, la facturación de los establecimientos minoristas de muebles podría aumentar en torno a un 5% en 2017 hasta una cifra de negocios de unos 2.700 millones de euros.

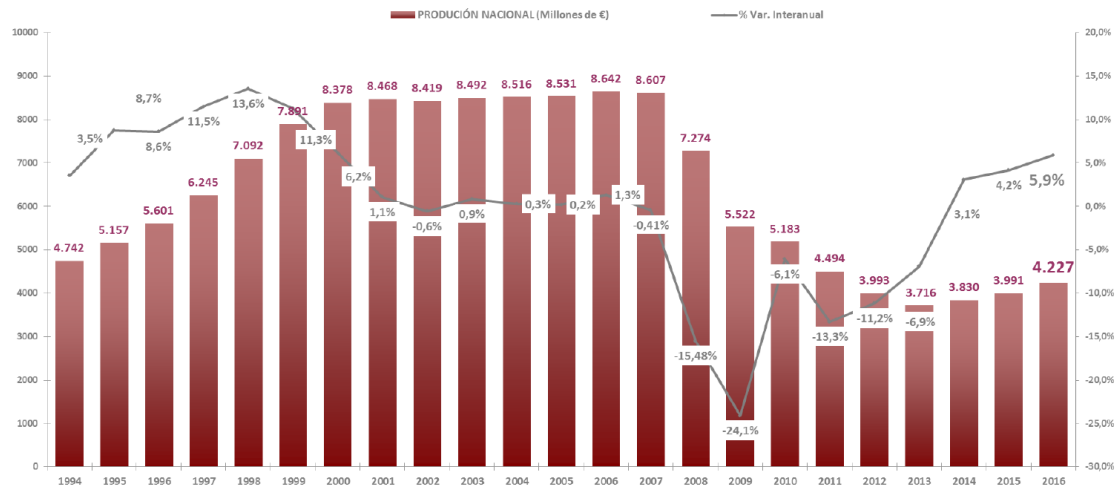


Figura 2.11 Evolución de la producción de muebles en España. AIDIMME 2016.

En cuanto a previsiones de futuro, es interesante destacar que las expectativas de los fabricantes de muebles en España para los próximos años son bastante optimistas como se puede observar en la figura 2.12.

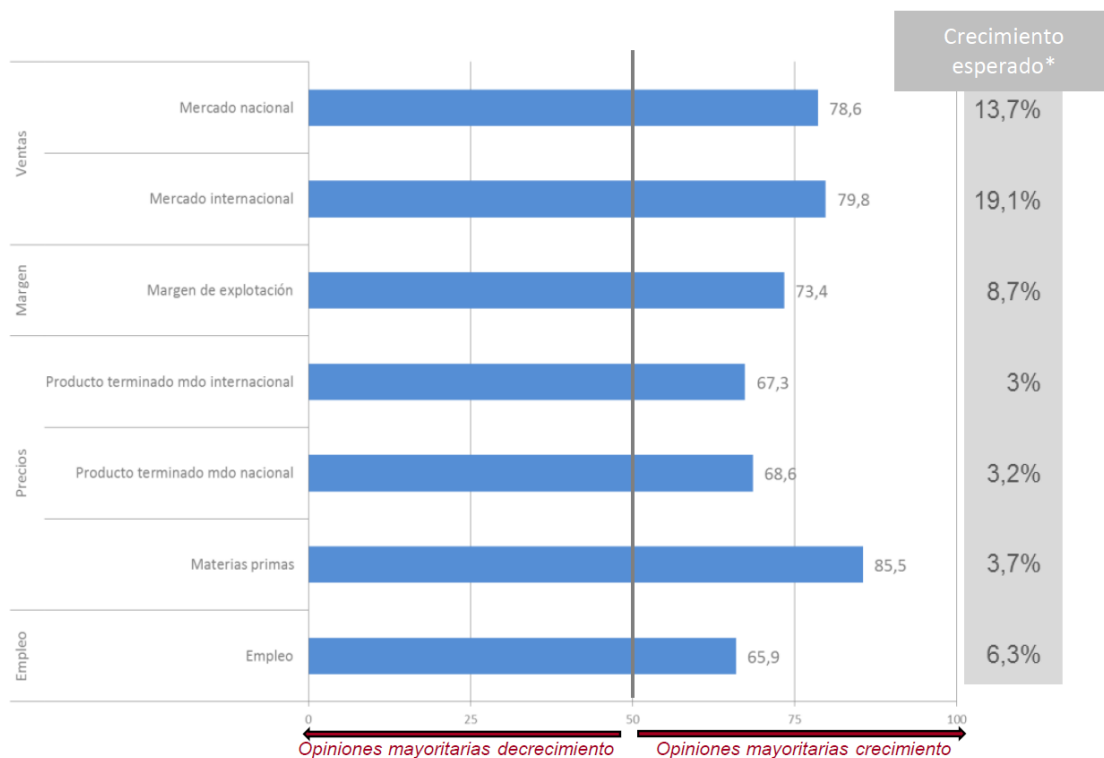


Figura 2.12 Estimaciones de los principales fabricantes de muebles en España. AIDIMME 2016.

Además de crecer, la distribución de los tipos de clientes en España está cambiando. Como ya se ha mencionado anteriormente, el sector hotelero se encuentra en pleno crecimiento, especialmente de lujo. Esto hace que el canal contract se esté

llevando un mayor porcentaje de las ventas con respecto a años anteriores como se muestra en la figura 2.13. Esto beneficia a nuestra empresa enormemente ya que se trata del público objetivo al que se pretende dirigir toda la acción comercial.

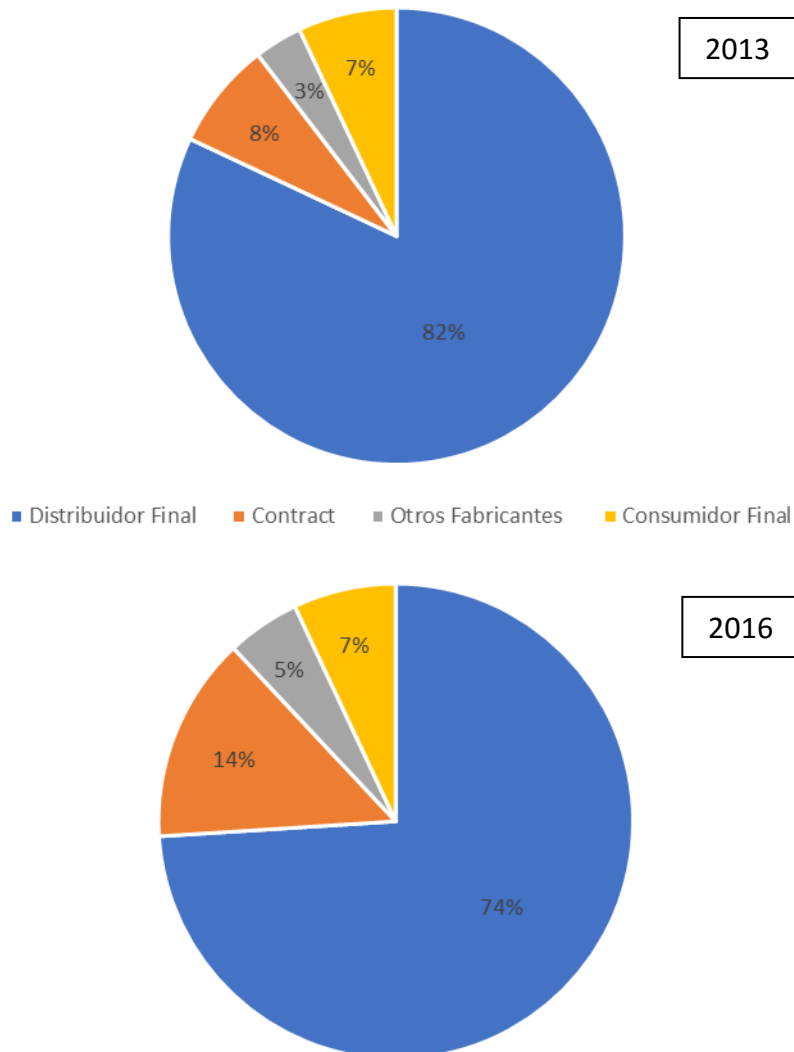


Figura 2.13 Distribución de clientes de mueble en España en 2013 y 2016. AIDIMME 2016:

2.2.2 Análisis internacional

En lo referente al mercado internacional del mueble, lo primero que se va a analizar es el comercio español con el resto de países, tanto de exportaciones como de importaciones. Para ello contamos con un informe cedido por ANIEME, la Asociación Nacional de Exportadores del Mueble en España y datos de ESTACOM.

En primer lugar, hay que mencionar que durante el año 2016 España exportó muebles por valor de 2.063.595,9 miles de euros, lo que supuso un incremento del

11,1% con respecto al año 2015 como se puede observar en la tabla 2.1 y la figura 2.14 (todas las cifras están en miles de euros).

	2015	2016	INCREMENTO
ENERO	116,686.80	126,701.20	8.58%
FEBRERO	142,496.50	159,044.40	11.61%
MARZO	160,570.30	184,903.70	15.15%
ABRIL	156,755.30	175,288.00	11.82%
MAYO	160,641.70	172,943.40	7.66%
JUNIO	155,063.10	184,304.20	18.86%
JULIO	196,763.10	192,245.90	-2.30%
AGOSTO	128,309.50	160,308.40	24.94%
SEPTIEMBRE	147,855.80	185,005.60	25.13%
OCTUBRE	176,816.90	173,412.40	-1.93%
NOVIEMBRE	160,961.20	182,042.80	13.10%
DICIEMBRE	153,615.70	167,395.80	8.97%
TOTAL	1,856,535.90	2,063,595.80	11.15%

Tabla 2.1 Exportaciones por mes de muebles en España en miles de €. ANIEME 2017.

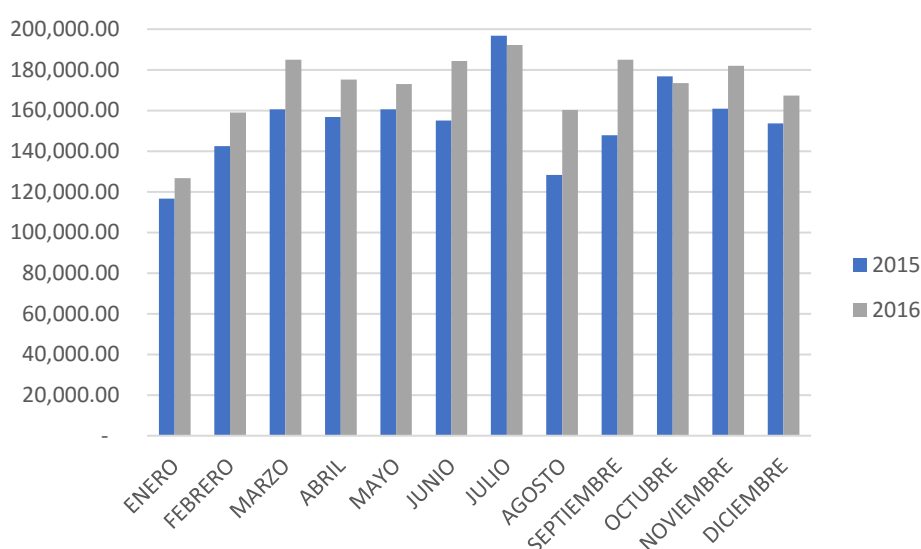


Figura 2.14 Exportaciones por mes de muebles en España en miles de €. ANIEME 2017.

Del mismo modo, durante el primer trimestre de 2017, las exportaciones se incrementaron en un 6,8% con respecto al mismo periodo del año anterior como se observa en la tabla 2.2 y la figura 2.15. Esto es un indicativo de que las exportaciones continúan creciendo.

	2016	2017	INCREMENTO
ENERO	126,701.20	142,640.20	12.58%
FEBRERO	159,044.40	157,949.80	-0.69%
MARZO	184,903.70	201,937.20	9.21%
TOTAL	470,649.30	502,527.20	6.77%

Tabla 2.2 Exportaciones por mes de muebles en España en miles de €. ANIEME 2017.

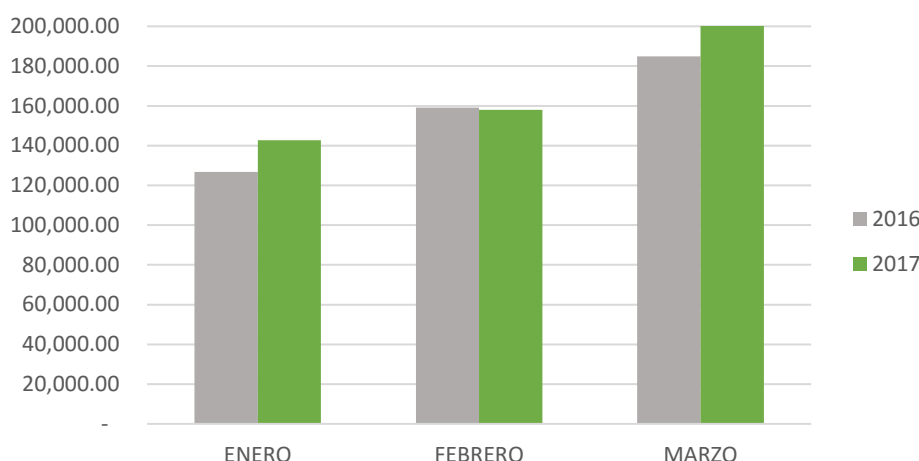


Figura 2.15 Exportaciones por mes de muebles en España en miles de €. ANIEME 2017.

Observando la distribución y evolución de exportaciones por comunidad autónoma se puede observar como la tendencia general (a excepción de unos pocos casos) y especialmente la del País Vasco que es la que nos interesa en nuestro caso debido a que la empresa va a desarrollar su actividad en esta comunidad, es de incrementar las exportaciones tanto si se comparan los datos de 2016 con los de 2015 como si se comparan los del primer trimestre de 2017 con el mismo periodo de 2016. Como se puede observar en las figuras 2.16 y 2.17 y en las tablas 2.3 y 2.4 (datos en miles de euros), Cataluña lidera el ranking de exportaciones por delante de la Comunidad Valenciana. El País Vasco aumento sus exportaciones en 2016 en un 14% y el primer trimestre lo ha seguido haciendo en un 9,2%. Estas cifras nos hacen ser optimistas en cuanto a los años venideros.

	2015	2016	INCREMENTO	% DEL TOTAL
CATALUÑA	480,291.80	534,934.60	11.4%	26.1%
C. VALENCIANA	433,921.00	473,863.40	9.2%	23.1%
GALICIA	173,089.00	195,808.40	13.1%	9.5%
ARAGON	150,769.70	153,860.80	2.1%	7.5%
MADRID	150,835.50	152,599.20	1.2%	7.4%
ANDALUCIA	131,017.50	151,692.90	15.8%	7.4%
PAIS VASCO	83,337.40	95,000.50	14.0%	4.6%
MURCIA	70,683.50	83,287.90	17.8%	4.1%
NAVARRA	46,360.00	47,528.20	2.5%	2.3%
CASTILLA LA MANCHA	32,191.10	39,938.30	24.1%	1.9%
CASTILLA Y LEON	35,466.70	36,514.30	3.0%	1.8%
ASTURIAS	19,800.30	29,816.50	50.6%	1.5%
LA RIOJA	26,476.50	27,439.70	3.6%	1.3%
LA RIOJA	26,476.50	27,439.70	3.6%	1.3%
BALEARES	5,525.90	22,241.00	302.5%	1.1%
EXTREMADURA	3,615.30	5,091.60	40.8%	0.2%
CANARIAS	1,296.00	1,487.20	14.8%	0.1%
CANTABRIA	928.90	506.20	-45.5%	0.0%

Tabla 2.3 Distribución por CCAA de las exportaciones en miles de €. ANIEME 2017.

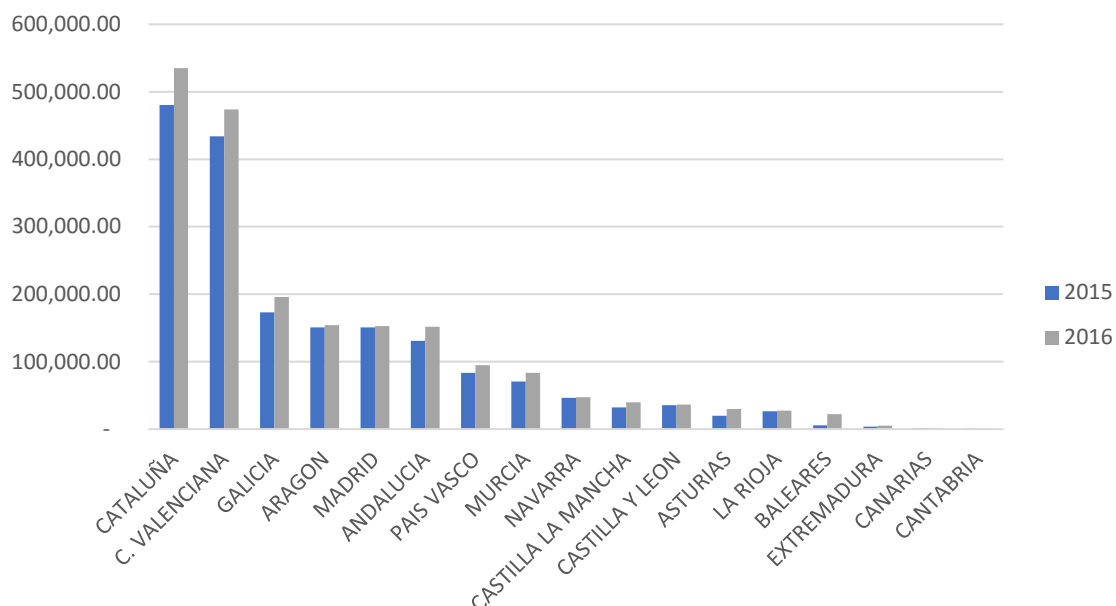


Figura 2.16 Distribución por CCAA de las exportaciones en miles de €. ANIEME 2017.

	2016	2017	INCREMENTO	% DEL TOTAL
CATALUÑA	120,281.70	134,947.40	12.2%	4.9%
C. VALENCIANA	110,138.00	112,298.10	2.0%	4.1%
GALICIA	45,340.70	56,213.00	24.0%	2.0%
MADRID	29,968.60	42,776.80	42.7%	1.6%
ANDALUCIA	39,518.40	32,610.80	-17.5%	1.2%
ARAGON	32,704.00	30,839.00	-5.7%	1.1%
PAIS VASCO	22,420.00	24,489.40	9.2%	0.9%
MURCIA	18,365.80	20,694.10	12.7%	0.8%
CASTILLA LA MANCHA	9,317.90	10,203.00	9.5%	0.4%
CASTILLA Y LEON	9,424.60	9,261.40	-1.7%	0.3%
ASTURIAS	6,537.90	8,261.80	26.4%	0.3%
NAVARRA	13,992.90	7,118.40	-49.1%	0.3%
LA RIOJA	3,785.40	6,435.40	70.0%	0.2%
BALEARES	5,341.80	1,695.40	-68.3%	0.1%
EXTREMADURA	981.30	1,195.90	21.9%	0.0%
CANARIAS	301.10	359.40	19.4%	0.0%
CANTABRIA	85.60	96.30	12.5%	0.0%

Tabla 2.4 Distribución por CCAA de las exportaciones en miles de €. ANIEME 2017.

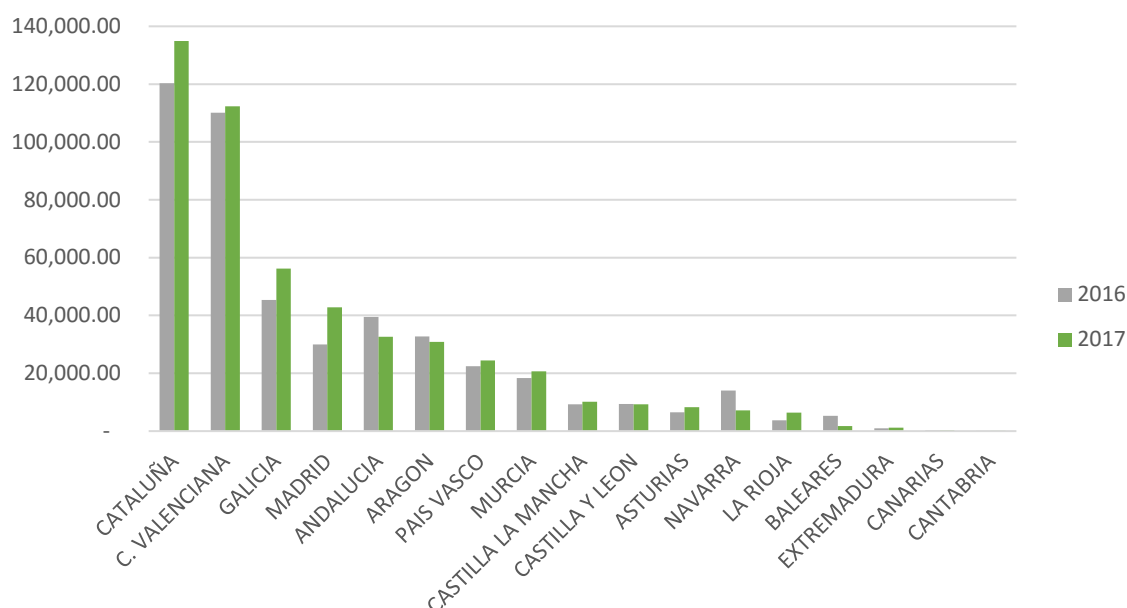


Figura 2.17 Distribución por CCAA de las exportaciones en miles de €. ANIEME 2017.

En lo que se refiere a los principales destinos de las exportaciones, lideran el ranking Francia seguido de Portugal, Alemania y Reino Unido que juntos suponen el 50% de la exportación copando solamente Francia un 26,2% tanto en el año 2016 como en el primer trimestre de 2017 como se puede ver en las tablas 2.5 y 2.6 y en las figuras 2.18 y 2.19. Además, cabe destacar el crecimiento de los principales destinos del mueble español, algunos de los cuales experimentan incrementos de más de dos dígitos.

	2015	2016	INCREMENTO	% DEL TOTAL
FRANCIA	450,366.40	526,183.40	16.8%	36.2%
PORTUGAL	206,280.70	237,558.20	15.2%	16.4%
ALEMANIA	165,723.30	167,739.10	1.2%	11.6%
REINO UNIDO	99,868.90	106,342.30	6.5%	7.3%
ESTADOS UNIDOS	82,902.20	98,190.70	18.4%	6.8%
ITALIA	68,917.10	85,008.80	23.3%	5.9%
PAISES BAJOS	62,978.70	72,044.20	14.4%	5.0%
MARRUECOS	60,161.60	67,535.90	12.3%	4.7%
MÉXICO	50,168.70	50,573.90	0.8%	3.5%
BÉLGICA	40,581.20	40,671.70	0.2%	2.8%

Tabla 2.5 Exportaciones por principales destinos en miles de €. ANIEME 2017.

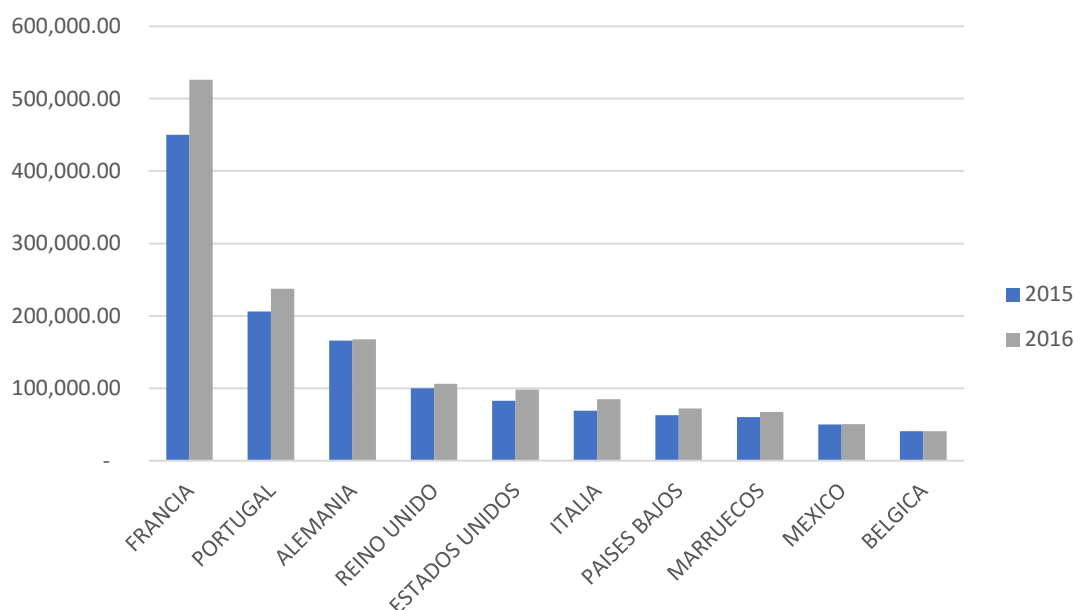


Figura 2.18 Exportaciones por principales destinos en miles de €. ANIEME 2017.

	2016	2017	INCREMENTO	% DEL TOTAL
FRANCIA	127,137.60	131,621.60	3.5%	36.9%
PORTUGAL	56,275.10	55,107.60	-2.1%	15.5%
ALEMANIA	38,707.20	38,478.50	-0.6%	10.8%
REINO UNIDO	22,694.20	25,913.90	14.2%	7.3%
ESTADOS UNIDOS	22,379.00	23,877.70	6.7%	6.7%
ITALIA	17,766.40	20,726.60	16.7%	5.8%
PAISES BAJOS	16,774.30	19,035.10	13.5%	5.3%
MARRUECOS	12,843.30	17,138.60	33.4%	4.8%
MÉXICO	9,955.50	12,839.80	29.0%	3.6%
BÉLGICA	10,439.30	11,539.00	10.5%	3.2%

Tabla 2.6 Exportaciones por principales destinos en miles de €. ANIEME 2017.

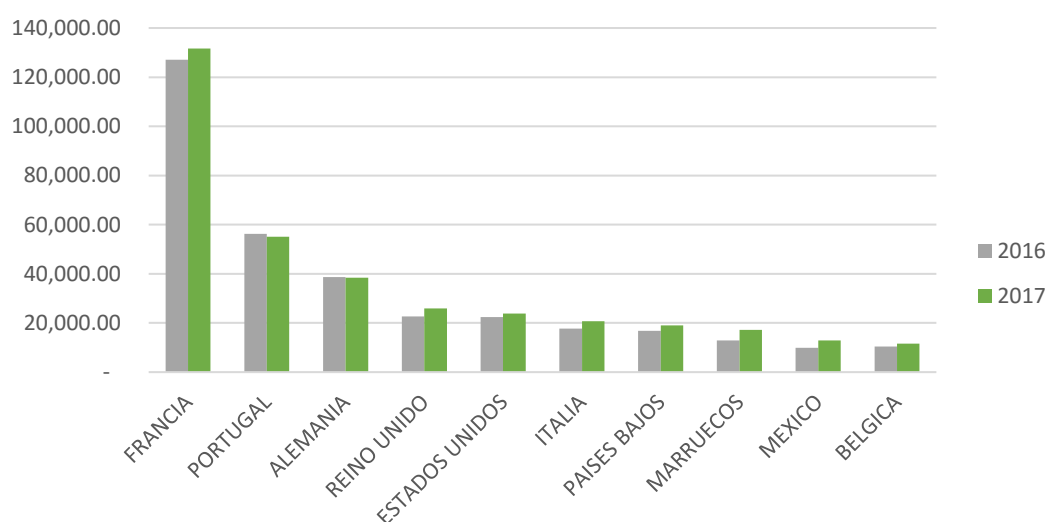


Figura 2.19 Exportaciones por principales destinos en miles de €. ANIEME 2017.

También cabe destacar que según el informe titulado *Global Luxury Furniture Market – Size, Industry Analysis, Trends, Opportunities, Growth and Forecast, 2014-2020* de la consultora estadounidense *Allied Market Research*: “el mercado mundial de muebles de lujo alcanzará los 27.100 millones en el año 2020, con una tasa de crecimiento anual del 4,1% durante el periodo 2015 – 2020.” Este mismo informe también resalta cosas importantes como que los muebles de madera son los que más se demandan en el mercado del lujo seguidos por los de metal debido a su alto valor estético, así como que los muebles multifuncionales van ganando popularidad y que la mayor demanda se encuentra en Europa y proviene principalmente del sector de la hostelería.

Todos estos factores llevan a pensar que nos encontramos en un momento idóneo para el lanzamiento del producto propuesto.

2.3 Análisis interno de la empresa – DAFO

Concha Bay S.L. es una empresa fundada en 1999 por Pedro Lizarribar en San Sebastián. La empresa se dedicó desde un principio a la venta, principalmente al por mayor, de mobiliario y elementos de decoración de alta gama con clientes en todo el mundo, principalmente hoteles. Mientras que en un comienzo se importaban bastantes productos ya manufacturados de países asiáticos además de los diseños propios, en la actualidad la actividad se ciñe casi exclusivamente al diseño, fabricación por medio de subcontratas y distribución de productos originales. En la figura 2.20 se puede observar un ejemplo de un espacio decorado con muebles y más artículos de la empresa.



Figura 2.20 Sala del Festival Internacional de Cine de San Sebastián. Concha Bay 2015

Los principales materiales que se utilizan son el hierro, el vidrio y especialmente madera de distintos tipos. Debido a la gran disponibilidad y bajo coste tanto de maderas exóticas de diferentes tipos, así como de mano de obra, la gran mayoría de la producción actual se realiza en Indonesia, en la isla de Bali. El principal inconveniente de esto es que debido a la distancia a la que se encuentra, sumado a que hay que alcanzar un determinado volumen de mercancía para que el transporte sea rentable, el tiempo mínimo de espera para que un pedido llegue al cliente es de unos 3 meses.

Desde hace unos años y debido a la fuerte crisis económica, se tomó la decisión de trabajar sin stock debido al alto coste que esto suponía. Además, trabajando bajo pedido se ofrece la posibilidad de obtener un producto personalizado o a medida (por ejemplo, si a un cliente le interesa una mesa que está definida en el catálogo de una determinada medida y la necesita de otra, existe la posibilidad tanto de reducir como de aumentar el tamaño de la misma). Por este motivo, ha surgido la necesidad de idear una nueva estrategia para poder seguir trabajando bajo pedido, reduciendo los tiempos de entrega y tratando así de atraer a nueva clientela. Así, surge la idea de crear una nueva línea de producto cuya fabricación pueda llevarse a cabo en España reduciéndose así plazos de entrega y que sea capaz de dar un giro a la situación actual de la empresa.

Tras haber realizado un análisis tanto del entorno como del sector en el que la empresa desarrolla sus actividades, en este último apartado se realizará un análisis interno de la compañía mediante un análisis DAFO. Esto consiste en identificar las características internas (debilidades y fortalezas) y externas (amenazas y oportunidades) de la empresa.

2.3.1 Debilidades

En este apartado se tratará de valorar las barreras internas con las que pueda cargar la empresa a la hora de llevar a cabo una óptima actividad comercial. Se han identificado las siguientes debilidades:

- Años de baja actividad

Como ya se ha mencionado, la empresa ha sufrido graves consecuencias derivadas de la crisis de 2008. Esto ha resultado en un descenso muy importante en la actividad y la necesidad de una gran reestructuración que, debido a las grandes dificultades que se han encontrado, no se ha podido llevar a cabo en su totalidad. A pesar de mantener una buena cartera de clientes, esta situación ha desembocado en una cierta desconexión del mercado que se va a tratar de revertir.

- Trabajo por medio de subcontratas

A pesar de que en un primer estadio esto supone una menor inversión en medios de producción ya que no es necesario adquirir maquinaria ni contratar operarios, como consecuencia surge la necesidad de trabajar por medio de subcontratas. Esto implica que en muchos aspectos la empresa va a depender de terceras partes, lo que puede

llevar al surgimiento de diferentes problemas. Además, esto hace que los costes de fabricación sean mayores con lo que el beneficio se ha de reducir. Por este motivo se toma la decisión de tratar de trabajar con talleres cercanos geográficamente a fin de intentar maximizar el control sobre la producción y minimizar la dependencia del transporte.

- Página Web

A pesar de que la empresa actualmente cuenta con una página web en la que está disponible todo el catálogo (sin contar con esta nueva línea de productos), el hecho de no contar con una tienda física y de tratar de minimizar el gasto en ferias hace que sea necesario desarrollar una página web más potente para la nueva colección que se detallará más adelante. Además, el diseño de la página actual se encuentra un tanto obsoleto por lo que también sería interesante realizar un rediseño de la misma.

2.3.2 Amenazas

El estudio de las amenazas trata de identificar aquellos aspectos externos a la empresa que puedan dificultar e impedir el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.

- Plagio

Como ya se ha mencionado en un apartado anterior, uno de los principales problemas a los que se enfrenta cualquier empresa en el sector del lujo en general y del mobiliario de lujo en particular es el plagio. A pesar de que se realicen registros de los diseños, la protección a los mismos es bastante deficiente. Esto unido a que la venta online implica una exhibición pública del producto tiene como consecuencia que a otras empresas les resulte extremadamente fácil plagiar productos. Esto acarrea un grave daño a la empresa ya que las empresas que realizan el plagio se han ahorrado una gran cantidad de dinero en inversiones iniciales de diseño y estudios de mercado lo que hace que puedan abaratar mucho sus precios. Además, se han llegado a dar casos en los que la empresa plagiada es acusada por la empresa plagiadora de haber sido esta la que ha imitado su diseño (cuando la realidad es la contraria) y esto lleva a un deterioro de la imagen de la marca.

- Inestabilidad política

En los últimos meses España está sufriendo una serie de convulsiones políticas debidas principalmente al proceso soberanista catalán. Esto unido a que la situación económica sigue sin estar del todo recuperada debido a que la deuda pública ronda el 100% del PIB, puede ocasionar que el riesgo país vuelva a ser muy elevado. Debido a pasadas experiencias se sabe que esto dificulta el trato con posibles clientes extranjeros que ven como un riesgo pagar dinero por adelantado a una empresa española, y por tanto conlleva una reducción de las exportaciones.

2.3.3 Fortalezas

En este apartado se tratará de identificar aspectos positivos de la empresa que puedan significar una ventaja con respecto a la competencia en el desarrollo de la actividad.

- Experiencia

Se parte de la base de una empresa que ya es experta en el desarrollo de una actividad tanto productiva como comercial dentro del sector de los muebles y la decoración y que ya en el pasado ha alcanzado un nivel de internacionalización y reconocimiento bastante importante con lo que ello implica en cuanto a notoriedad ante los clientes y conocimiento de la marca. Esto supone que a pesar de haber pasado unos años de baja actividad comercial, va a ser mucho más sencilla la reconexión en el mercado de lo que le supondría a una empresa nueva.

- Cartera de clientes

Como consecuencia de la experiencia descrita, la empresa posee una cartera de clientes y una base de datos tanto a nivel nacional como internacional susceptible de ser reactivada con esta nueva actividad. Esta base de datos cuenta actualmente con más de dos mil contactos profesionales repartidos alrededor del mundo.

- Diseño

A lo largo de los años de trayectoria de la empresa, siempre se ha realizado un gran esfuerzo en conseguir unos diseños innovadores y muy reconocibles. Esto ha llevado a que el diseño, gracias a la ayuda de un gran decorador del que se hablará más adelante, sea el principal aspecto diferenciador de la marca y la intención es que se mantenga de esta manera.

2.3.4 Oportunidades

- Reactivación mercado de lujo

Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, todos los indicadores muestran un crecimiento muy importante dentro del mercado del lujo, así como una tendencia continuada al alza para los próximos años. Esto supone una gran oportunidad de desarrollo para una empresa y un producto como el nuestro, con una clara vocación de trabajar en el mercado de alta gama.

- Crecimiento mercado hotelero

De igual manera, es clara la tendencia de gran crecimiento del mercado hotelero, especialmente de lujo, con una continuada apertura de hoteles repartidos por todo el mundo. Esto supone un interesante crecimiento en nuestro mercado potencial ya que es una de las áreas en las que más se ha movido la empresa los últimos meses. Para ser

más concretos, actualmente se está trabajando en varios proyectos hoteleros importantes en tres continentes diferentes.

2.3.5 Matriz DAFO

A continuación, se muestra la tabla a modo de matriz DAFO que sirva como resumen del análisis desarrollado en el apartado anterior:

	ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
ASPECTOS NEGATIVOS	<u>DEBILIDADES</u> Años de baja actividad Trabajo por subcontratas Página WEB	<u>AMENAZAS</u> Plagio Inestabilidad Política
ASPECTOS POSITIVOS	<u>FORTALEZAS</u> Experiencia Cartera de clientes Diseño	<u>OPRTUNIDADES</u> Reactivación mercado de lujo Crecimiento mercado hotelero

Tabla 2.7 Matriz DAFO

CAPITULO 3: PLAN DE OPERACIONES

3.1 Proceso del producto

Como ya se ha mencionado anteriormente, en el proceso desde que surge la idea de un nuevo producto en la empresa hasta que llega al cliente se pueden diferenciar cuatro fases: diseño, comercialización, producción y distribución. Debido a la experiencia y la situación actual de la empresa, se decide que se va a seguir el modelo productivo actual con algunas excepciones.

3.1.1 Diseño del producto

En lo que respecta al diseño del producto, como ya se ha mencionado anteriormente, el diseño es uno de los puntos fuertes de la empresa y el factor principal por el que se quiere apostar en este proyecto. Para ello, la empresa cuenta con la ayuda de un gran decorador de interiores y diseñador llamado Francisco Ugarte Mejías

Francisco nació en Bilbao el 4 de agosto de 1966. Licenciado en Bellas Artes por la UPV, apasionado del diseño y la decoración, Fran lleva colaborando con Concha Bay desde su creación en 1.999. como “in house designer” y responsable de decoración e imagen. Ha participado en cuantos proyectos ha desarrollado Concha Bay desde entonces, tanto en el apartado de diseño de las colecciones, como en el diseño y decoración de stands como el que se muestra en las figuras 3.1 y 3.2, ya que Concha Bay ha estado exponiendo regularmente en la feria Maison & Objet en París, uno de los referentes de la decoración a nivel mundial. Incluso creando espacios para otras firmas de tanto renombre como Becara.



Figura 3.1 Stand diseñado por Fran en París. Concha Bay 2014



Figura 3.2 Stand diseñado por Fran en París. Concha Bay 2014

En cuanto al diseño de los productos, la práctica totalidad de la colección de concha Bay ha pasado por su lápiz, utilizando distintos materiales como madera (ver figura 3.3), hierro (ver figura 3.4), vidrio, piel o piedra y aportando siempre un toque de sofisticación, a la vez que natural, que llevaron al reconocimiento de la empresa como uno de los líderes del sector en Europa.



Figura 3.3 Banco de madera de teca diseñado por Fran. Concha Bay 2014



Figura 3.4 Mesa de hierro diseñada por Fran. Concha Bay 2014

Respecto a este proyecto en particular, la idea es “domesticar la naturaleza”, es decir, partiendo de la base de materiales naturales, sobre todo la madera, mantener el aspecto natural, un poco monolítico, pero a la vez refinando al máximo acabados, interiores, herrajes y construcción de los muebles.

Se trata de un producto realmente especial ya que por el exterior y a simple vista podría considerarse que se trata exclusivamente de un bloque de madera decorativo. Sin embargo, estos bloques de madera se podrán abrir ofreciendo la posibilidad de almacenar distintos objetos en su interior. El cliente tendrá la posibilidad de elegir una serie de opciones para personalizar tanto el exterior como el interior del bloque. Así, el cliente deberá escoger qué tamaño de bloque quiere, el tipo de madera y el acabado de su interior.

Bloque-Aparador:

El primer modelo de mueble será un aparador de 130 cm de largo, 40 cm de ancho y 110 cm de alto. La pared frontal se dividirá en dos puertas que se podrán abrir independientemente mediante un mecanismo que permita no tener ningún tipo de tirador en el exterior y dentro podrá disponer de hasta dos baldas que ofrezcan la posibilidad de utilizar este mueble para guardar cualquier objeto de uso cotidiano como libros, vajillas, cristalería, cubertería...

Bloque-Televisión.

Este segundo modelo está pensado como un bloque de 200 cm de largo, 50 cm de ancho y 60 cm de alto que sirva como base de apoyo para una televisión y que pudiendo abrirse la pared delantera del mismo hacia abajo, pueda contener en su interior tanto diferentes aparatos (como descodificadores de antena, reproductores blue-ray etc.) así como un equipo de sonido estéreo para series y películas o para música. De manera opcional se podrá incluir una balda que divida su interior en dos partes.

Bloque-Mesilla auxiliar

Un bloque de 50 cm de largo, 40 cm de ancho y 60 cm de alto que pueda servir como mesilla de dormitorio o como mesa auxiliar de salón en la que se abra la pared frontal y contará con una balda opcional que dividirá su interior en dos partes iguales.

Bloque-Armario

Un bloque más grande de 120 cm de largo, 50 cm de ancho y 180 cm de alto con doble puerta delantera que sirva a modo de armario convencional. Por dentro podrá dejarse vacío si se quiere utilizar para guardar prendas de abrigo en perchas o incluirse hasta 3 baldas que dividan el espacio interior.

Bloque-Cómoda

El último modelo de mueble se basa en un bloque de 110 cm de largo, 50 cm de ancho y 100 cm de alto, tipo cómoda, dentro del cual se podrá disponer de dos baldas que dividan el espacio interior en tres partes iguales.

Una vez elegido el tamaño, la siguiente opción que elegirán los clientes será el material con el que está hecha la caja. Aquí encontrarán dos tipos de madera a elegir, Roble o Haya. Se ha decidido utilizar estos dos tipos de madera debido a que son dos tipos de madera de alta calidad y fácilmente accesibles en nuestro entorno geográfico. Además, de manera opcional, se le podrá añadir al bloque una base de apoyo disponible en hierro, acero y madera a juego con el propio bloque. Finalmente, el interior se podrá dejar de madera y sin cubrir o se podrán elegir acabados de espejo y piel mientras que las baldas estarán disponibles en los dos tipos de madera y en vidrio. La figura 3.5 muestra un pequeño esquema de la forma de cada bloque:

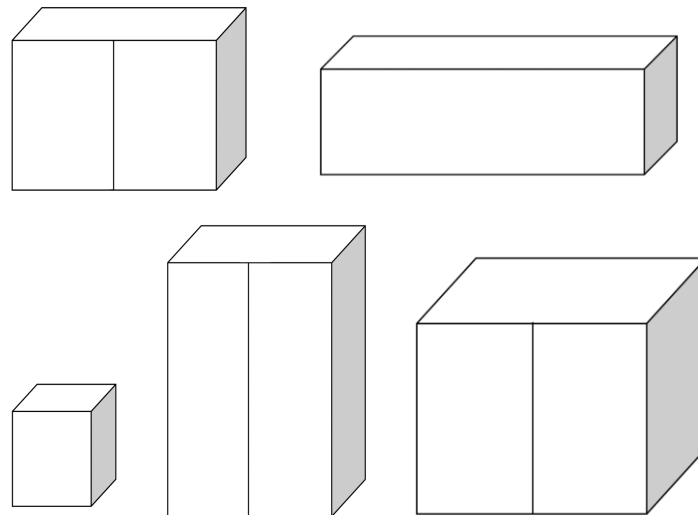


Figura 3.5 Esquema de los diferentes tipos de bloques

En cuanto al coste del diseño de esta colección, al igual que se ha hecho hasta ahora, no se le pagará una cantidad fija por el proyecto, sino que se le otorgará una comisión en base a las ventas que equivaldrá al 30 % del beneficio neto del año.

3.1.2 Producción: Aprovisionamiento

Dentro del proceso productivo nos encontramos con dos fases: el aprovisionamiento de materias primas y el taller de montaje. Para ambas fases es importante destacar que a diferencia de en la actualidad en la que la empresa realiza toda su fabricación en Indonesia y por tanto se trabaja con materias primas como

maderas exóticas que también se adquieren por la zona, el objetivo de este nuevo desarrollo es realizar la fabricación en España y por lo tanto trabajar con materias primas que sean fácilmente adquirible por la zona. Como ya se ha mencionado anteriormente, el montaje de los muebles se va a realizar mediante una subcontrata. Esto nos permite trabajar bajo pedido y asumir menos riesgos que si hubiese que realizar el montaje de todo un taller. Sin embargo, de lo que si se va a encargar nuestra empresa es de proveer a esa subcontrata de la materia prima necesaria para la fabricación de los muebles.

Las materias primas necesarias para la fabricación de nuestro producto son la madera (haya y roble) principalmente, hierro y acero para las bases y vidrio, espejo y piel para el interior. Al tratarse de materiales tan diferentes, es necesario realizar un análisis para encontrar el proveedor más adecuado para cada una de ellas.

3.1.2.1 ESTRUCTURAS: MADERA

Para construir las estructuras de nuestros bloques vamos a trabajar con dos tipos de madera que el cliente podrá elegir: roble y haya. Se ha decidido escoger estas dos maderas debido a que ambas son de alta calidad y existe un amplio mercado en España por lo que sus precios son muy competitivos.

Tras realizar un análisis y contactar con distintas carpinterías especializadas, se ha decidido que, a pesar de que suponga un ligero incremento en el coste, se van a comprar planchas de madera ya listonadas y encoladas de distintos grosores y de las medidas finales que necesitemos ya que nos permitirá una reducción en el lead time del producto muy interesante teniendo en cuenta que se va a trabajar bajo pedido y sin ningún tipo de stock de seguridad.

Para la fabricación de todas las piezas se van a utilizar dos grosores distintos de planchas de madera (independientemente de si se trata de haya o de roble): 32 mm de grosor para las puertas y 19 mm de grosor para el resto de la estructura.

Tras estudiar ofertas de distintos proveedores, se ha decidido optar por la oferta de Bricomarket cuyos precios se muestran en la tabla 3.1.

	19 mm	32 mm
ROBLE	56,20 €/m ²	97,90 €/m ²
HAYA	43,40 €/m ²	66,30 €/m ²

Tabla 3.1 Precios por metro cuadrado de madera. Brikomarket 2017.

Una vez obtenidos los precios de la madera, se realiza el cálculo de los costes de madera para cada uno de los cinco muebles:

- APARADOR (130x40x110):

PARED	CANTIDAD	TAMAÑO (cm)	GROSOR (mm)	ROBLE	HAYA
Superior/Inferior	2	130x40	19	58,45 €	45,14 €
Lateral	2	110x40	19	49,46 €	38,19 €
Trasera	1	110x130	19	80,37 €	62,06 €
Puertas	2	110x65	32	140,00 €	94,81 €

Tabla 3.2 Dimensiones y costes de madera para el aparador.

- TV/MÚSICA (200x50x60):

PARED	CANTIDAD	TAMAÑO (cm)	GROSOR (mm)	ROBLE	HAYA
Superior/Inferior	2	200x50	19	112,4 €	86,8 €
Lateral	2	60x50	19	33,72 €	26,04 €
Trasera	1	60x200	19	67,44 €	52,08 €
Puertas	1	60x200	32	117,48 €	79,56 €

Tabla 3.3 Dimensiones y costes de madera para el mueble de TV.

- MESITA (50x40x60):

PARED	CANTIDAD	TAMAÑO (cm)	GROSOR (mm)	ROBLE	HAYA
Superior/Inferior	2	50x40	19	22,48 €	17,36 €
Lateral	2	60x40	19	26,98 €	20,83 €
Trasera	1	60x50	19	16,86 €	13,02 €
Puertas	1	60x50	32	29,37 €	19,89 €

Tabla 3.4 Dimensiones y costes de madera para la mesita auxiliar.

- ARMARIO (120x50x180):

PARED	CANTIDAD	TAMAÑO (cm)	GROSOR (mm)	ROBLE	HAYA
Superior/Inferior	2	120x50	19	67,44 €	52,08 €
Lateral	2	180x50	19	101,16 €	78,12 €
Trasera	1	120x180	19	121,39 €	93,74 €
Puertas	2	180x60	32	211,46 €	143,21 €

Tabla 3.5 Dimensiones y costes de madera para el armario.

- CÓMODA (110x50x100):

PARED	CANTIDAD	TAMAÑO (cm)	GROSOR (mm)	ROBLE	HAYA
Superior/Inferior	2	110x50	19	61,82 €	47,74 €
Lateral	2	100x50	19	56,20 €	43,40 €
Trasera	1	110x100	19	61,82 €	47,74 €
Puertas	2	100x55	32	107,69 €	72,93 €

Tabla 3.6 Dimensiones y costes de madera para la cómoda.

En resumen, la tabla 3.7 muestra el total de coste tanto de roble como de haya para las estructuras (sin baldas) de los cinco tamaños de muebles:

MUEBLE	ROBLE	HAYA
Aparador	328,27 €	240,20 €
TV/Música	331,04 €	244,48 €
Mesita	95,69 €	71,10 €
Armario	501,46 €	367,15 €
Cómoda	287,53 €	211,81 €

Tabla 3.7 Resumen de costes de madera para las estructuras de los cinco muebles.

3.1.2.2 Baldas: Madera y vidrio

Para las baldas existirán tres opciones de materiales diferentes: roble y haya a juego con la estructura o vidrio. El vidrio escogido es un vidrio de seguridad 3+3 (dos capas de 3 mm de vidrio pegadas y con una lámina de un polímero llamado “butiral” entre ambas). Tras contactar con distintos proveedores nacionales se ha observado que el precio es muy estable por lo que se ha decidido trabajar con un proveedor valenciano con el que ya se ha trabajado anteriormente cuya calidad es realmente buena y tiene un precio de 90 €/m². Para las maderas, el proveedor es el mismo que para las estructuras por lo que el precio por metro cuadrado no varía con respecto al anterior. En la tabla 3.8 se muestran los precios para las baldas de cada mueble en cada tipo de madera y en vidrio. El precio que se muestra es el precio unitario por balda (algunos muebles tienen la posibilidad de montarse con más de una):

MUEBLE	TAMAÑO BALDA(cm)	ROBLE	HAYA	VIDRIO
Aparador	126x34	24,08 €	18,59 €	38,56 €
TV/Música	196x44	48,47 €	37,43 €	77,62 €
Mesita	46x34	8,79 €	6,79 €	14,08 €
Armario	116x44	28,68 €	22,15 €	45,94 €
Cómoda	106x44	26,21 €	20,24 €	41,98 €

Tabla 3.8 Dimensiones y costes unitarios por material de las baldas de cada mueble

3.1.2.3 Bases: Roble, haya, hierro y acero

De manera opcional, los bloques de madera podrán ir colocados sobre una base rectangular de 15 cm de alto. Esta base estará disponible tanto de las dos maderas a juego con el resto del bloque como de hierro y acero. La base es solamente perimetral (no es un bloque macizo, sino que es una banda de 2 cm de grosor y 15 cm de alto que forma un rectángulo de las mismas dimensiones que la base del bloque) y tanto para el hierro como para el acero el precio que nos ofrece el proveedor es por metro lineal por lo que calcularemos también el precio en esta unidad para la madera como se ve en la tabla 3.9. En cuanto al proveedor de ambos metales, se trata de una empresa llamada Metal System situada en la localidad de Hernani, provincia de Guipúzcoa y los precios son de 25 €/m para el hierro y 40 €/m para el acero. En la tabla 3.10 se muestran los precios para cada mueble:

	PRECIO 19 mm	PRECIO m (0,15 m de alto)
ROBLE	56,20 €/m ²	8,43 €/m
HAYA	43,40 €/m ²	6,51 €/m

Tabla 3.9 Costes por metro cuadrado y por metro lineal de madera. Bricomarket 2017.

MUEBLE	SUPERFICIE BASE (cm)	PERIMETRO BASE (m)	PRECIO ROBLE	PRECIO HAYA	PRECIO HIERRO	PRECIO ACERO
Aparador	130x40	3,4	28,66 €	22,13 €	85 €	136 €
TV/Música	200x50	5	42,15 €	32,55 €	125 €	200 €
Mesita	50x40	1,8	15,17 €	11,72 €	45 €	72 €
Armario	120x50	3,4	28,66 €	22,13 €	85 €	136 €
Cómoda	110x50	3,2	26,98 €	20,83 €	80 €	128 €

Tabla 3.10 Dimensiones y costes de las bases en función de los materiales para cada mueble.

3.1.2.4 Interior: Espejo y piel

El interior de los muebles podrá tener tres acabados distintos. Una opción básica que consiste en dejar la madera sin cubrir, forrar la madera con piel en el interior o forrar el interior del mueble con espejo. El precio del espejo es de 60 €/m² y el proveedor del espejo es la misma empresa que la del vidrio de seguridad (C24H). La piel tiene un precio de 30 €/m². Esta opción ha sido algo más difícil de evaluar ya que en la actualidad la empresa cuenta con varios proveedores debido a que en el caso de la piel existen muchos niveles de calidad y su precio varía mucho en función de cada uno. Tras el asesoramiento de distintos proveedores y con la ayuda de expertos de la empresa, se ha optado finalmente por una piel denominada “Flor vacuno bombeado” de color natural, cuya relación calidad-precio resulta muy atractiva. En las tablas se muestran los costes tanto de piel como de espejo para los cinco muebles. Es importante tener en

cuenta que en ambos casos se forraran las paredes laterales, trasera, superior e inferior mientras que el interior de las puertas se quedará sin cubrir. Además, también cabe destacar que el tamaño de las superficies interiores varia con respecto al de las estructuras puesto que, al encontrarse el mueble ya montado, las juntas reducen el espacio:

- APARADOR (130x40x110):

PARED	CANTIDAD	TAMAÑO (cm)	ESPEJO	PIEL
Superior/Inferior	2	126x34	51,41 €	25,70 €
Lateral	2	106x34	43,25 €	21,62 €
Trasera	1	126x106	80,14 €	40,07 €

Tabla 3.11 Dimensiones interiores y costes de revestimiento de piel y espejo para el aparador.

- TV/MÚSICA (200x50x60):

PARED	CANTIDAD	TAMAÑO (cm)	ESPEJO	PIEL
Superior/Inferior	2	196x44	103,49 €	51,74 €
Lateral	2	56x44	29,57 €	14,78 €
Trasera	1	196x56	65,86 €	32,93 €

Tabla 3.12 Dimensiones interiores y costes de revestimiento de piel y espejo para el mueble de la TV.

- MESITA (50x40x60):

PARED	CANTIDAD	TAMAÑO (cm)	ESPEJO	PIEL
Superior/Inferior	2	46x34	18,77 €	9,38 €
Lateral	2	56x34	22,85 €	11,42 €
Trasera	1	56x46	15,46 €	7,73 €

Tabla 3.13 Dimensiones interiores y costes de revestimiento de piel y espejo para la mesita auxiliar.

- ARMARIO (120x50x180):

PARED	CANTIDAD	TAMAÑO (cm)	ESPEJO	PIEL
Superior/Inferior	2	116x44	61,25 €	30,62 €
Lateral	2	176x44	92,93 €	46,46 €
Trasera	1	176x116	122,50 €	61,25 €

Tabla 3.14 Dimensiones interiores y costes de revestimiento de piel y espejo para el armario.

- CÓMODA (110x50x100):

PARED	CANTIDAD	TAMAÑO (cm)	ESPEJO	PIEL
Superior/Inferior	2	106x44	55,97 €	27,98 €
Lateral	2	96x44	50,69 €	25,34 €
Trasera	1	106x96	61,06 €	30,53 €

Tabla 3.15 Dimensiones interiores y costes de revestimiento de piel y espejo para la cómoda

En resumen, la tabla 3.16 muestra el total de coste tanto de espejo como de piel para los interiores de los cinco tamaños de muebles:

MUEBLE	ESPEJO	PIEL
Aparador	174,79 €	87,40 €
TV/Música	198,91 €	99,46 €
Mesita	57,07 €	28,54 €
Armario	276,67 €	138,34 €
Cómoda	167,71 €	83,86 €

Tabla 3.16 Resumen de los costes del revestimiento del interior de los muebles tanto en espejo como en piel.

3.1.3 Producción: Taller de montaje

3.1.3.1 Mano de obra

Como ya se ha mencionado, la empresa no se va a hacer cargo del montaje ya que esto supondría una alta inversión en maquinaria y demás instalaciones que supone un riesgo que no se está dispuesto a asumir. Por lo tanto, el montaje se realizará mediante la subcontratación de los servicios a un taller especializado. El taller elegido es un taller con el que actualmente la empresa trabaja y con el que existe una buena relación comercial llamado “Carpintería Antonio Urruzola”, situado en la localidad de Usurbil en la provincia de Guipúzcoa. Este taller nos ofrece la posibilidad de realizar el montaje de todas las partes de los muebles (estructuras, bases e interiores) con todos los acabados posibles y comprometiéndose a abastecer siempre nuestra demanda con un máximo inicial de 100 piezas mensuales y con la posibilidad de aumentarlo a 200 siempre y cuando la demanda sea constante y uniforme.

Tras negociarlo con ellos, se ha llegado a un acuerdo mediante el cual se establece un precio por mano de obra de 12€ la hora, que es el precio de coste, y a final del año les corresponderá un 10% de los dividendos si la demanda ha sido menor de 1200 piezas (100 piezas mensuales) y un 15% si la demanda supera esta cantidad.

Tras valorarlo con ellos se ha calculado el tiempo necesario para los distintos montajes y en consecuencia su precio y se muestran en la tabla 3.17. Cabe destacar que el precio del montaje de la estructura no dependerá de los materiales, mientras que tanto el interior como las bases variarán dependiendo de si se realiza el interior de espejo o de piel y la base de madera (indistintamente roble o haya) o de metal (tanto acero como hierro). En el caso de las baldas, tras negociarlo con la carpintería, han decidido no cobrar gasto de mano de obra ya que el tiempo necesario para el montaje de las mismas es de menos de media hora.

MUEBLE	ESTRUCTURA	BASE MADERA	BASE METAL	INTERIOR ESPEJO	INTERIOR PIEL
Aparador	12 h → 144 €	1 h → 12 €	1,5 h → 18 €	0,5 h → 6 €	1,5 h → 18 €
TV/Música	14 h → 168 €	1 h → 12 €	1,5 h → 18 €	0,5 h → 6 €	1,5 h → 18 €
Mesita	9 h → 108 €	0,5 h → 6 €	0,8 h → 9 €	0,3 h → 3 €	0,8 h → 9 €
Armario	14 h → 168 €	1 h → 12 €	1,5 h → 18 €	0,5 h → 6 €	1,5 h → 18 €
Cómoda	12 h → 144 €	1 h → 12 €	1,5 h → 18 €	0,5 h → 6 €	1,5 h → 18 €

Tabla 3.17 Tiempos y costes de los montajes de cada parte para los cinco tipos de mueble

3.1.3.2 Embalaje

Una de las operaciones de mayor importancia es el embalaje de las piezas ya que es de donde pueden surgir más problemas. Al tratarse de piezas de un coste tan alto, frágiles y que se pueden llegar a enviar a países en el otro extremo del planeta, las roturas durante el transporte son un tema muy peligroso ya que suelen ser habituales y suponen un coste muy alto para la empresa. Por ello es necesario que el embalaje de las piezas sea de una calidad óptima para que las piezas viajen con la mayor protección posible.

Para obtener un buen embalaje, las piezas primeramente se forrarán con una capa de plástico de burbujas y cinta aislante. Después se meterán en cajas de un tamaño acorde a las dimensiones de la pieza en concreto, hechas de cartón de tres capas reforzadas y en el interior forradas con porexpan de 2 cm de grosor para evitar cualquier tipo de movimiento dentro de la caja y amortiguar posibles golpes. Tanto el cartón como el porexpan y el plástico de burbujas se compran por metro cuadrado a proveedores separados. El coste por mueble de cinta de embalar se considerará despreciable. Las cajas se comprarán a una empresa llamada Raja-Pack con un precio de 9 €/m² incluyendo el logotipo de la empresa impreso en el cartón, el porexpan a Materiales Ward a un precio de 5 €/m² y el plástico de burbujas en rollos de 144 m² a 60 € el rollo, por tanto, 0,42 €/m². Se ha negociado con el taller de montaje la posibilidad de tener un stock de materiales de embalaje sin coste adicional para no tener que hacer pedidos cada vez que se produce una orden de fabricación.

En la tabla 3.18 se muestra el precio tanto de las cajas como del porexpan y de plástico de burbujas para cada mueble y en la tabla 3.19 el precio total del embalaje por pieza.

MUEBLE	SUPERFICIE (m ²)	CARTON	POREXPAN	BURBUJA	MANO OBRA
Aparador	5,24	47,14 €	26,19 €	2,20 €	0,25 h → 3 €
TV/Música	5,51	49,55 €	27,53 €	2,31 €	0,25 h → 3 €
Mesita	1,73	15,57 €	8,65 €	0,73 €	0,25 h → 3 €
Armario	7,89	71,01 €	39,45 €	3,31 €	0,25 h → 3 €
Cómoda	4,73	42,53 €	23,63 €	1,98 €	0,25 h → 3 €

Tabla 3.18 Superficie a embalar de cada mueble y sus costes tanto de material como de mano de obra

MUEBLE	EMBALAJE
Aparador	78,53 €
TV/Música	82,39 €
Mesita	27,94 €
Armario	116,77 €
Cómoda	71,14 €

Tabla 3.19 Resumen de los costes totales de embalaje de cada mueble

3.1.4 Producción: Coste total de montaje

Finalmente, en las tablas 3.20 y 3.21 se muestra un resumen de los costes asociados a cada opción de producción de cada mueble redondeados a un número natural. Como se puede observar, se trata de un producto cuya producción conlleva un alto coste y por tanto su precio de venta será relativamente elevado y es por eso que nos queremos centrar en el mercado de lujo y que nuestra prioridad son la calidad tanto del diseño como de los materiales.

MUEBLE	ESTRUCTURA ROBLE	ESTRUCTURA HAYA	BASE ROBLE	BASE HAYA	BASE HIERRO	BASE ACERO
Aparador	473 €	385 €	41 €	34 €	103 €	154 €
TV/Música	499 €	412 €	54 €	45 €	143 €	218 €
Mesita	204 €	179 €	21 €	18 €	54 €	81 €
Armario	669 €	535 €	41 €	34 €	103 €	154 €
Cómoda	432 €	356 €	39 €	33 €	98 €	146 €

Tabla 3.20 Coste total de fabricación (materia prima y montaje) de cada opción disponible para cada mueble.

MUEBLE	BALDA ROBLE	BALDA HAYA	BALDA VIDRIO	INTERIOR ESPEJO	INTERIOR PIEL	EMBALAJE
Aparador	24 €	19 €	39 €	181 €	105 €	79 €
TV/Música	48 €	37 €	78 €	205 €	117 €	82 €
Mesita	9 €	7 €	14 €	60 €	38 €	28 €
Armario	29 €	22 €	46 €	283 €	156 €	117 €
Cómoda	26 €	20 €	42 €	174 €	102 €	71 €

Tabla 3.21 Coste total de fabricación (materia prima y montaje) de cada opción disponible para cada mueble.

3.2 Comercialización

En lo referente a la labor de comercialización, actualmente esta es llevada a cabo exclusivamente por el dueño de la empresa ya que la actividad es bastante reducida. Sin embargo, la intención es reimpulsar el negocio y que la actividad comercial vaya incrementándose a la par que las ventas. Por este motivo se plantea la posibilidad de alquilar una oficina y contratar a una persona al terminar el primer año, a una segunda tras el tercer año, otra el cuarto y dos más el quinto que ayuden con la labor comercial y administrativa, llevando a cabo campañas de marketing, sirviendo de atención al cliente y asesorando al mismo en sus compras. Además, como se detallará más adelante en el plan de marketing, la oficina contará con un espacio show-room con diversas muestras de los distintos tipos de bloque con diferentes acabados. Estas muestras se utilizarán también en labores comerciales pudiendo trasladarse por distintos puntos de España y países cercanos de Europa de manera que se cree un show-room móvil.

En lo referente a la oficina, tras analizar diferentes portales inmobiliarios, se ha decidido que se alquilará un espacio en la capital guipuzcoana, San Sebastián, de 62 m² por un precio total de 1.000 € al mes (12.000 € anuales), en la que montar el show-room y realizar las labores comerciales primero con ayuda de un trabajador y más adelante de dos. El quinto año de actividad y con el aumento de plantilla y ventas esperadas, se trasladará la oficina a un local más grande, de 200 m² por un precio de 3.000 € al mes, o lo que es lo mismo, 36.000 € anuales.

Para la realización de las labores comerciales, será necesario hacer una compra desde un primer momento de un ordenador portátil para el socio director de la empresa por un coste de 1000 € y una vida útil de 5 años. A medida que se incorporen los trabajadores comerciales, se les proveerá igualmente de ordenadores portátiles con el mismo coste y vida útil.

En cuanto al resto de material de oficina (sin contar con las muestras cuyo coste se analizará en el plan de marketing) se estima un coste inicial de 700 € en concepto de mobiliario de oficina y adecuación de las instalaciones (ya que ya se dispone de bastante material) con una amortización de cuatro años (que son los que se va a estar en ella), y un coste mensual estimado de 110 € (1320 € anuales) referido a gastos de luz y agua para la primera oficina. Cuando se realice el traslado a la segunda se realizarán labores y obras de acondicionamiento por un coste estimado de 55.000 € con una amortización de 10 años, y se estima que se tripliquen los costes a 330 € mensuales, 3.960 € anuales.

3.3 Distribución

La distribución y el servicio de envíos es un tema bastante complicado para nuestra empresa. Debido a la variedad de clientes con los que se suele trabajar, tanto las cantidades que se envían como los lugares a los que se envían varían enormemente lo que hace que sea inviable fijar un precio de transporte para cada producto que no varíe. Por ello, se decide que el transporte corra por cuenta del cliente, aunque se realizarán recomendaciones en función del volumen y lugar de entrega de los productos.

Por poner un ejemplo de los costes asociados al transporte, se ha consultado con una empresa con la que se trabaja habitualmente posibles precios de entrega. La empresa se llama Transportes Jubera y en la tabla 3.22 se muestran los presupuestos ofrecidos para envíos desde San Sebastián al resto de la Península Ibérica:

PENÍNSULA	COSTE POR m ³	OBSERVACIONES
País Vasco – Navarra* – La Rioja – Burgos**	31,71 €	*Tudela y Calahorra se tarifican como Zaragoza **Aranda y Merindades tarifican como Valladolid
Cantabria – Zaragoza – Huesca*	39,18 €	*Excepto Pirineos que tiene tarifa propia
Palencia – Valladolid – Cataluña* – Madrid	42,91 €	*Excepto Pirineos que tiene tarifa propia
Asturias – León – Zamora – Salamanca	46,64 €	
Galicia – Segovia – Ávila – Guadalajara – Toledo – Valencia – Castellón – Teruel – Soria	50,37 €	
Extremadura – Ciudad Real – Alicante – Murcia	55,97 €	
Andalucía* – Cuenca – Albacete	59,70 €	*Excepto Almería que tiene tarifa propia
Portugal* – Andorra – Pirineos – Almería	67,16 €	*Excepto Algarve que tiene tarifa propia
Algarve	74,62 €	

Tabla 3.22 Presupuestos de transporte nacionales. Transportes Jubera. 2017.

Del mismo modo ofrecen un seguro para el transporte cuyo coste es del 6% del coste del envío. Además, indican la necesidad de consultar en caso de entregas a sitios especiales como estaciones de esquí o lugares de difícil acceso, así como a viviendas en pisos por encima del suelo. El envío mínimo es de 0,5 m³ excepto a Andorra donde el mínimo es de 1 m³.

A continuación, en la tabla 3.23 se muestran las opciones y costes de envío internacionales que realiza esta empresa, donde de nuevo ofrecen un seguro con un coste del 6 % del envío y el mínimo por transporte es de 1 m³:

INTERNACIONAL	COSTE POR m ³	OBSERVACIONES
Italia Norte	91,48 €	
Italia Sur	102,24 €	
Sicilia – Cerdeña	118,39 €	*A consultar costes de envío a islas pequeñas
Suiza*	91,48 €	*Se le sumarán 40 € por expedición en concepto de despachos aduaneros
Alemania – Austria	102,24 €	
Extremadura – Ciudad Real – Alicante – Murcia	55,97 €	
Andalucía* – Cuenca – Albacete	59,70 €	*Excepto Almería que tiene tarifa propia
Portugal* – Andorra – Pirineos – Almería	67,16 €	*Excepto Algarve que tiene tarifa propia
Algarve	74,62 €	

Tabla 3.23 Presupuestos de transporte internacionales. Transportes Jubera. 2017.

3.4 Control de calidad

El control de calidad es de vital importancia en cualquier empresa y especialmente en la nuestra ya que toda la producción está externalizada. Gracias a la proximidad del taller, esta labor la llevará a cabo el director de la empresa mediante un chequeo diario de las unidades manufacturadas.

CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING

4.1 Imagen corporativa

La imagen corporativa se refiere tanto al nombre como al logo de la empresa y es de vital importancia ya que es la primera impresión que recibirá un cliente y además es a través de lo cual se nos va a identificar. Por este motivo es uno de los aspectos más importantes a tratar dentro de este capítulo.

4.1.1 Nombre y logo de la empresa

A pesar de que se quiere dar un vuelco a la situación actual, no se cree necesario un cambio de nombre de la empresa. De hecho, el tener un nombre ya reconocido entre varios clientes nos va a brindar una buena ventaja al presentar esta nueva colección con respecto a una posible nueva marca.

El nombre Concha Bay surgió en 1999 con la creación de la empresa. Este nombre hace referencia en inglés a la bahía de la Concha situada en San Sebastián. Se decidió tomar este nombre ya que la empresa y su dueño y fundador son de esta ciudad y se quería hacer alusión a ella mediante su aspecto quizá más característico y reconocido en todo el mundo.

En cuanto al logo de la misma, este fue variando durante los primeros años de actividad de la empresa hasta que finalmente se optó por el propio nombre escrito a mano por el dueño de la misma. Actualmente, el logo principal consiste en las dos palabras en blanco sobre un fondo negro como se muestra en la figura 4.1:



Figura 4.1 Logo de Concha Bay. Concha Bay.

4.1.2 Nombre y logo de la colección

Al tratarse de un resurgimiento de la empresa, se ha decidido que la colección debe tener un nombre propio. Tras varias ideas como la de “Contenedores de Lujo” o “Luxury Containers” en inglés, se ha decidido por el título “Tamed Nature”. En inglés esto significa naturaleza domesticada. Este es un concepto en el que se ha tratado desde el primer planteamiento de la colección. Tradicionalmente, la empresa ofrece varios productos como tacos de maderas exóticas de diferentes estilos como se mostrarán más adelante, siempre de una alta calidad y un perfecto diseño, pero de un modo en el que se pueda apreciar la naturaleza sin humanizar en exceso, como por ejemplo con un simple taburete formado por la rebanada de un tronco de árbol.

Con esta nueva colección se quería dar un paso hacia delante que ha derivado en los cubos. Por este motivo surge la idea de “domesticación de la naturaleza” que deriva en el nombre de la colección.

En cuanto al logo, este constará de las palabras “Tamed Nature” escritas a ordenador con una fuente tan regular como es la Arial, pero en la esquina inferior derecha aparecerá escrito “by Concha Bay” utilizando para esto el logo actual de la marca trazado a mano. De este modo el mismo logotipo también servirá de analogía “antiguo = salvaje” vs. “Nuevo = domesticado”. En la figura 4.2 podemos apreciar el logo final:



Figura 4.2 Logotipo de la nueva colección

4.2 Las cuatro Pes

Las cuatro Pes hacen referencia a los cuatro aspectos que hay que tener en cuenta cuando se quiere comercializar un producto y corresponden en inglés al producto que se va a vender (Product), el precio al que se va a vender (Price), el punto de venta desde el que se va a comercializar el producto (Place) y a las promociones que se van a llevar a cabo para dar a conocer ese producto (Promotions).

4.2.1 Producto

La base sobre la que se centra toda la actividad de la empresa es el producto. Todo el plan de marketing (incluyendo comunicación, campañas publicitarias, promociones etc.) gira en torno al producto que se está vendiendo. Por ello, una buena descripción del mismo es esencial. En nuestro caso, la idea es la creación de una colección que abarque una serie de muebles auxiliares susceptibles de ser utilizados en cualquier hogar o habitación hotelera.

Esta nueva colección, a pesar de seguir las líneas de diseño tradicionales de la empresa, trata de alcanzar un nuevo estado con acabados mucho más detallados y finos, en contraposición con piezas existentes como troncos de madera, que requerirán las habilidades de expertos carpinteros. De alguna manera y como ya se ha mencionado antes, la idea que surge es la de “domesticar la naturaleza” y así es como se va a llamar a esta colección, por su traducción al inglés: “Tammed Nature: By Concha Bay”

Aunque en capítulos anteriores ya se haya realizado una buena descripción de los mismos, ahora se va a entrar más a nivel de detalle en cuanto a materiales y medidas.

4.2.1.1 Materiales

El material principal que se va a utilizar para la fabricación de esta nueva línea de productos es la madera. En la actualidad, la empresa trabaja y realiza sus diseños con diversas maderas exóticas como la teca, el tamarindo o el samán o suar como se puede observar en los diseños mostrados en las figuras 4.3, 4.4 y 4.5. Estas maderas son producidas principalmente en los trópicos y es por ello que la producción de todos estos productos en la actualidad se asienta en Indonesia en la isla de Bali.



Figura 4.3 Mesa, banco y lámpara de teca. Concha Bay 2012.



Figura 4.4 Mesa de tamarindo. Concha Bay 2012.



Figura 4.5 Mesa de suar. Concha Bay 2012.

A pesar de que exista la posibilidad de fabricar en España con este tipo de maderas importándolas previamente, se ha optado para este proyecto por utilizar maderas autóctonas europeas como son el roble y el haya. Se ha tomado esta decisión ya que, aunque se aleja del estilo original de la marca, son maderas de muy alta calidad, como se puede ver en las figuras 4.6 y 4.7, y el hecho de ser autóctonas las hace muy accesibles posibilitando la eliminación de un stock de materias primas e incluso reduciendo tiempos de entrega.



Figura 4.6 Madera de roble.



Figura 4.7 Madera de haya.

El segundo tipo de material del que está formado el exterior de los muebles, aunque de manera opcional, es el metal. Los bloques podrán ir montados sobre una base rectangular de 10 cm de alto hecha o de madera, de hierro o de acero. Estos dos materiales son en la actualidad regularmente utilizados en diferentes diseños y se ha optado por ellos por su excelente acabado y porque a pesar de ser una nueva línea un tanto diferente de productos, se quiere mantener una cierta identidad en el diseño. En las figuras 4.8 y 4.9 se puede ver dos ejemplos de sillas originales de la marca, una de acero y una de hierro:



Figura 4.8 Silla de acero. Concha Bay 2014.



Figura 4.9 Silla de hierro. Concha Bay 2012.

En cuanto a los interiores, además de la opción básica en la que los muebles se quedarán “desnudos” con la misma madera que en el exterior, existirá la posibilidad de forrarlos con piel y con espejo y de incluir baldas de vidrio, con el objeto de ofrecer una mayor personalización y exclusividad y conseguir unos mejores acabados. Al igual que el hierro y el acero, estos tres materiales son en la actualidad utilizados con regularidad en diferentes diseños como los mostrados en las figuras 4.10 y 4.11. Hasta ahora la piel nunca se había utilizado en ningún diseño de la marca a modo de forro (aunque si se utiliza en otros diseños como la silla mostrada en la figura 4.11), aun así, se ha optado por ofrecer esta opción inspirándose en los baúles antiguos que en su interior estaban forrados de piel. Aunque al comienzo se trabaje solamente con un tipo de piel, poco a poco se irá ofreciendo la posibilidad de elegir pieles de diferente tipo, color y calidad.



Figura 4.10 Armario de hierro y vidrio. Concha Bay 2012.



Figura 4.11 Silla de madera y piel. Concha Bay 2012.

Un ejemplo de este tipo de acabados lo encontramos en los diseños de una marca francesa llamada Pinel & Pinel que se dedica a la fabricación de baúles de lujo, con un altísimo precio, especializados en guardar relojes, bisutería, cigarros etc. En la figura 4.12 se muestra un diseño creado para guardar relojes, con un precio de 112.000 € y en la figura 4.13 uno más pequeño para guardar cigarros con un precio de 40.000 €.



Figura 4.12 Baúl guarda-relojes. Pinel & Pinel 2017.



Figura 4.13 Baúl guarda cigarros. Pinel & Pinel 2017.

En cuanto al vidrio, se ha optado por utilizar un vidrio de seguridad laminado de 3+3 como el que se muestra en la figura 4.14. Este vidrio está compuesto por dos láminas de vidrio templado de 3 mm de grosor unidas entre sí por la interposición de una lámina de un polímero llamado polivinil butiral (PVB). Este cristal es muy difícil de atravesar ya que la lámina de PVB hace que, en caso de rotura, los fragmentos de vidrio permanezcan unidos. Este vidrio se puede fabricar en diferentes colores que se irán ofreciendo a los clientes paulatinamente.



Figura 4.14 Vidrio de seguridad 3+3

4.2.1.2 Tamaños

Para el desarrollo de esta nueva línea se ha decidido realizar cinco muebles distintos: una cómoda, un mueble para la televisión, una mesita auxiliar, un armario y una cómoda. Todos ellos son muebles de uso cotidiano y por ese motivo se cree que van a tener una buena acogida entre el público.

En un principio, y de manera genérica estos muebles van a contar con unas medidas concretas que se detallarán a continuación. Sin embargo, se ofrecerá la posibilidad de realizar un pedido de unas medidas diferentes siempre que este supere las diez unidades. A continuación, se muestra para cada tipo de mueble un pequeño boceto de cada tipo de mueble y sus medidas. Cabe mencionar que en estos esquemas solo se muestra la estructura exterior de madera sin las bases. En todos los casos las bases realizarán un perímetro alrededor de la base del bloque y tendrán una altura de 10 cm:

- Aparador: Pensado para guardar elementos de uso cotidiano como vajilla, mantelería o cristalería.

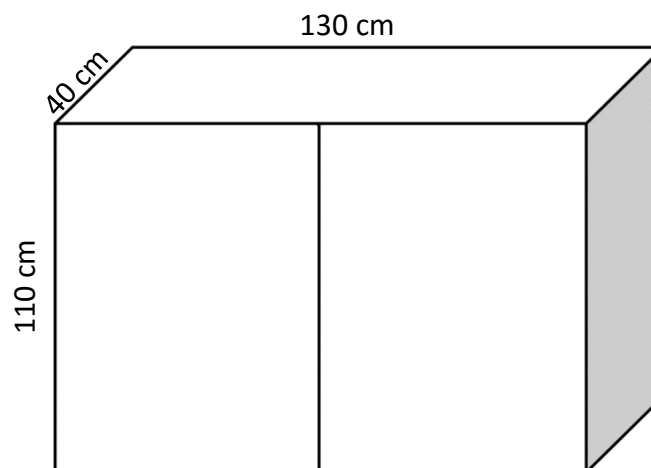


Figura 4.15 Esquema del aparador.

- Mueble TV: Mueble ideado para apoyar la TV sobre él y contener en su interior aparatos como sintonizadores, amplificadores o altavoces.

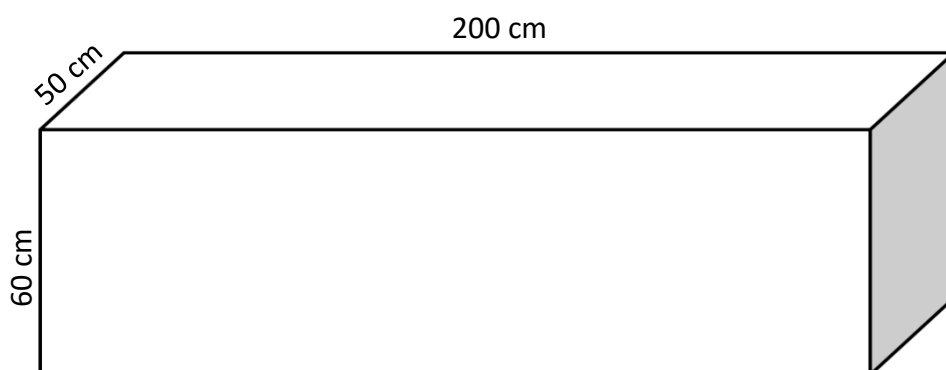


Figura 4.16 Esquema del mueble de TV

- Mesita auxiliar: Mesa pequeña auxiliar ideada como mesilla de noche o como mesa auxiliar de sofá que pueda servir como mueble bar.

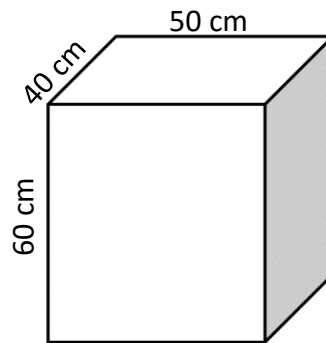


Figura 4.17 Esquema de la mesita auxiliar

- Armario: Armario convencional, con baldas en su interior que en un futuro se plantea ofrecer la posibilidad de montar su interior por distintos módulos.

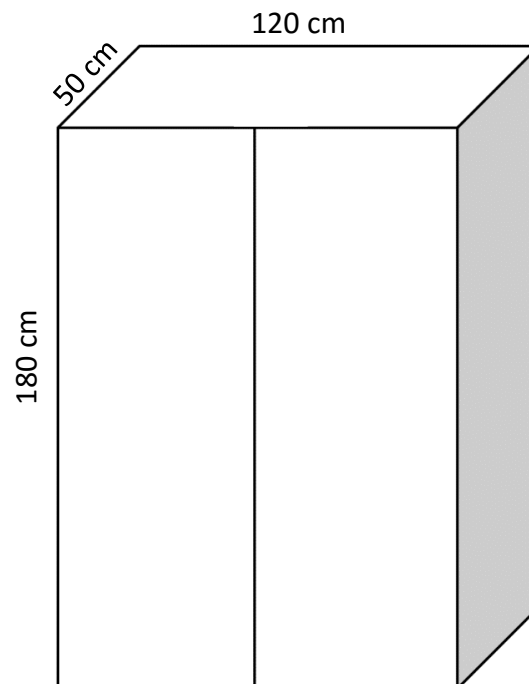


Figura 4.18 Esquema del armario

- Cómoda: Mueble auxiliar que se suele utilizar para guardar elementos del hogar como ropa de cama o mantelería.

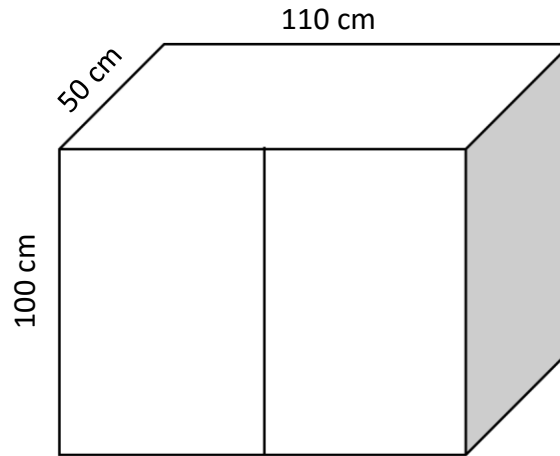


Figura 4.19 Esquema de la cómoda

Como último esquema, se muestra un pequeño boceto en la figura provisional realizado en 3D en el que se puede apreciar el primer bloque, el aparador, con base y con acabados.

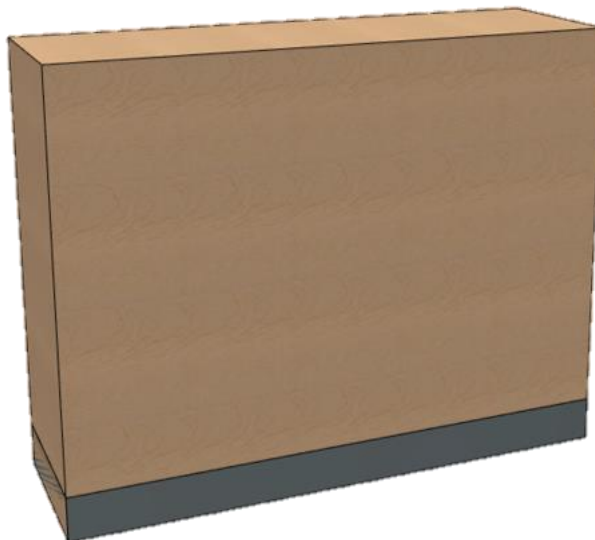


Figura 4.20 Esquema 3D del aparador

4.2.2 Precio

La fijación de los precios de nuestros productos es un tanto compleja debido a que existen diversas combinaciones y personalizaciones para cada uno de los cinco bloques. Por ello se va a realizar un sistema que se asemeje a los configuradores de coches en el que se establece un precio mínimo para cada bloque y a partir de ahí el cliente podrá ir sumando extras con lo que el precio irá aumentando.

Al tratarse de unos productos tan especiales con un sistema de precios tan variable, el establecimiento de los mismos se va a realizar exclusivamente en función de los precios de fabricación de los mismos. El precio que se establecerá tanto de base como para cada extra será el doble del coste de fabricación (materia prima y mano de obra) del mismo, por lo que los ingresos por cada venta (de los que posteriormente en el plan financiero se les descontarán los demás costes de la actividad empresarial) serán el 50 % del precio.

Para ello por tanto lo primero que tenemos que considerar es la tabla de costes de fabricación calculada en el capítulo anterior y a partir de ella se van calculando los precios de venta.

4.2.2.1 Precio mínimo

Para el precio base de cada bloque se toman los valores de la estructura con menor coste, la de haya, más el precio del embalaje, sin tener en cuenta bases, interiores ni baldas. En la tabla 4.1 se muestran los costes de fabricación de esta estructura y los de embalaje, el coste total de fabricación que será la suma de los dos anteriores y finalmente el precio para cada mueble que es el doble del coste total de fabricación redondeado a la decena superior.

MUEBLE	ESTRUCTURA HAYA	EMBALAJE	COSTE FABRICACIÓN	PRECIO
Aparador	385 €	79 €	464 €	930 €
TV/Música	412 €	82 €	494 €	990 €
Mesita	179 €	28 €	207 €	420 €
Armario	535 €	117 €	652 €	1310 €
Cómoda	356 €	71 €	427 €	860 €

Tabla 4.1 Costes de fabricación y precio mínimo por mueble

4.2.2.2 Extra estructura de roble

Puesto que la madera de roble es más cara que la madera de haya, realizar la estructura de roble ya se cuenta como un extra. En la tabla 4.2 se muestra el coste de

fabricar la estructura de roble, el coste total de fabricación (sumándole el embalaje), el precio de esta estructura redondeado a la decena superior el doble del coste de fabricación y por último el aumento en el precio que supone esta estructura con respecto a la básica de haya:

MUEBLE	ESTRUCTURA ROBLE	COSTE FABRICACIÓN	PRECIO	AUMENTO PRECIO
Aparador	473 €	552 €	1110 €	+180 €
TV/Música	499 €	581 €	1170 €	+180 €
Mesita	204 €	232 €	470 €	+50 €
Armario	669 €	786 €	1580 €	+270 €
Cómoda	432 €	503 €	1010 €	+150 €

Tabla 4.2 Costes de fabricación y precio extra de la estructura de roble

4.2.2.3 Extra base

Como siguiente opción está la colocación de una base sobre la que vaya apoyada el bloque. Esta base como ya se ha explicado está disponible en cuatro materiales (haya, roble, hierro y acero) y cada una tendrá un precio diferente en función de su coste de fabricación para cada mueble. En la tabla 4.3 se muestran los costes para las bases de los cuatro materiales y en la tabla 4.4 el aumento que supondrán en el precio de cada bloque que será el doble de su coste de fabricación redondeado a la decena superior:

MUEBLE	BASE HAYA	BASE ROBLE	BASE HIERRO	BASE ACERO
Aparador	34 €	41 €	103 €	154 €
TV/Música	45 €	54 €	143 €	218 €
Mesita	18 €	21 €	54 €	81 €
Armario	34 €	41 €	103 €	154 €
Cómoda	33 €	39 €	98 €	146 €

Tabla 4.3 Costes de fabricación de las bases

MUEBLE	AUMENTO B. HAYA	AUMENTO B. ROBLE	AUMENTO B. HIERRO	AUMENTO B. ACERO
Aparador	+70 €	+90 €	+210 €	+310 €
TV/Música	+90 €	+110 €	+290 €	+440 €
Mesita	+40 €	+50 €	+110 €	+170 €
Armario	+70 €	+90 €	+210 €	+310 €
Cómoda	+70 €	+80 €	+200 €	+300 €

Tabla 4.4 Precio extra que suponen las bases

4.2.2.4 Extra baldas

En el interior se podrán añadir baldas de tres tipos de material: haya, roble y vidrio de seguridad. Cada balda tendrá un precio diferente en función de su material y del tamaño del mueble. En la tabla 4.5 se muestran el máximo número de baldas que se pueden añadir a cada mueble, su coste unitario y en la tabla 4.6 su precio unitario que corresponde al doble de su coste de fabricación redondeado a la decena superior:

MUEBLE	MÁXIMO BALDAS	BALDA HAYA	BALDA ROBLE	BALDA VIDRIO
Aparador	2	19 €	24 €	39 €
TV/Música	1	37 €	48 €	78 €
Mesita	1	7 €	9 €	14 €
Armario	3	22 €	29 €	46 €
Cómoda	2	20 €	26 €	42 €

Tabla 4.5 Costes de fabricación de las baldas

MUEBLE	MÁXIMO BALDAS	AUMENTO BL. HAYA	AUMENTO BL. ROBLE	AUMENTO BL. VIDRIO
Aparador	2	+40 €	+50 €	+80 €
TV/Música	1	+80 €	+100 €	+160 €
Mesita	1	+20 €	+20 €	+30 €
Armario	3	+50 €	+60 €	+100 €
Cómoda	2	+40 €	+50 €	+90 €

Tabla 4.6 Precio extra de las baldas

4.2.2.5 Extra interiores

Finalmente, los interiores se podrán forrar de dos maneras diferentes: de piel y de espejo, y su precio dependerá del material. En la tabla 4.7 se muestran los costes de forrar los interiores de cada mueble con cada material y a continuación el aumento que conllevan en el precio final de cada bloque siendo este el doble del coste de fabricación de los interiores redondeado a la decena superior:

MUEBLE	COSTE PIEL	AUMENTO PIEL	COSTE ESPEJO	AUMENTO ESPEJO
Aparador	105 €	+210 €	181 €	+370 €
TV/Música	117 €	+240 €	205 €	+410 €
Mesita	38 €	+80 €	60 €	+120 €
Armario	156 €	+320 €	283 €	+570 €
Cómoda	102 €	+210 €	174 €	+350 €

Tabla 4.7 Costes y precios extra del forrado de los interiores

4.2.2.6 Resumen precios

A modo de resumen en las tablas 4.8 y 4.9 se muestran el precio mínimo de cada bloque correspondiente a la estructura de haya y su embalaje y los precios de cada extra. Como se puede observar las variaciones del precio en función de los extras que se elijan son bastante grandes y por ello para que sirva de comparación se incluye una última columna con el precio máximo al que puede ascender un bloque que será el que incluya la estructura de roble, base de acero, todas las baldas posibles de vidrio y el interior de espejo:

MUEBLE	PRECIO MÍNIMO	ESTRUCT. ROBLE	BASE HAYA	BASE ROBLE	BASE HIERRO	BASE ACERO
Aparador	930 €	+180 €	+70 €	+90 €	+210 €	+310 €
TV/Música	990 €	+180 €	+90 €	+110 €	+290 €	+440 €
Mesita	420 €	+50 €	+40 €	+50 €	+110 €	+170 €
Armario	1310 €	+270 €	+70 €	+90 €	+210 €	+310 €
Cómoda	860 €	+150 €	+70 €	+80 €	+200 €	+300 €

Tabla 4.8 Precios mínimos y extras exteriores de cada mueble

MUEBLE	BALDAS HAYA	BALDAS ROBLE	BALDAS VIDRIO	INTERIOR PIEL	INTERIOR ESPEJO	PRECIO MÁXIMO
Aparador	+2x40 €	+2x50 €	+2x80 €	+210 €	+370 €	1950 €
TV/Música	+1x80 €	+1x100 €	+1x160 €	+240 €	+410 €	2180 €
Mesita	+1x20 €	+1x20 €	+1x30 €	+80 €	+120 €	790 €
Armario	+3x50 €	+3x60 €	+3x100 €	+320 €	+570 €	2760 €
Cómoda	+2x40 €	+2x50 €	+2x90 €	+210 €	+350 €	1840 €

Tabla 4.9 Extras interiores y precio máximo de cada mueble

4.2.3 Punto de venta

El punto de venta hace referencia a la manera en la que se van a efectuar las ventas de nuestra empresa como una tienda física, online u otros. En el caso de nuestra empresa se ha tomado la decisión de no establecer una tienda física de venta directa al público y esto se debe a diversos motivos.

En primer lugar, como ya se ha mencionado, nuestro público objetivo es principalmente profesional tanto canal contract como la venta a otras empresas alrededor del mundo. Al no tener unos clientes fijos en un lugar, hace que el hecho de montar una tienda en un lugar concreto sea bastante incoherente, especialmente en una ciudad como San Sebastián ya que no podemos esperar que los clientes de todo el mundo se desplacen hasta ella. En un futuro podría estudiarse la posibilidad de montar

una tienda en una ciudad más grande como podría ser Madrid o Barcelona en España o incluso en algún otro país. Sin embargo, esto supondría una alta inversión que actualmente no es asumible.

A pesar de ello, en años pasados surgió la idea de que podía ser interesante alquilar un local que pudiese estar abierto al público en el que se pudiese realizar la misma labor que en la oficina que se plantea tener con la ventaja de poder vender artículos al mismo tiempo. Sin embargo, debido al tipo de producto y a que uno de sus principales valores diferenciales es la alta personalización, esto requeriría disponer de un inventario considerable en tienda con los costes que esto supone. Además, ya se cuenta con experiencia en este asunto ya que en 2010 se optó por esta idea con los productos actuales y al final resultó no ser rentable ya que los costes aumentaban tanto en alquiler como en personal debido a que el horario de una tienda suele ser más amplio que una jornada laboral.

Por estos motivos se desecha la idea de abrir una tienda física y toda la actividad comercial diaria se llevará a cabo on-line, mediante la página web y el correo electrónico, y por teléfono. Además, como se detallará en el siguiente apartado, se realizarán eventos para intensificar la acción comercial como ferias y demás showrooms.

4.2.4 Promociones

En este último punto de las 4 pes se explicarán las labores comerciales y publicitarias que se llevarán a cabo para dar a conocer la empresa y la nueva línea de producto tanto para nuevos clientes como para los ya conocedores de la marca. Aquí diferenciaremos entre el marketing tradicional y el marketing on-line. Es necesario mencionar que se ha contado con la colaboración de una agencia de comunicación llamada “Valeria Comunicación” para el cálculo de los distintos costes que acarrearán las diferentes acciones.

4.2.4.1 Marketing tradicional

En este apartado se detallarán todas las acciones de marketing y de publicidad tradicional que se llevarán a cabo durante los cinco primeros años de actividad de la empresa. Hay que destacar que la estrategia se va a basar en una fuerte inversión año a año en este aspecto que derive en un fuerte crecimiento de la empresa.

En primer lugar, lo primero en lo que se va a trabajar es en la realización de unas buenas fotos que sirvan para el diseño tanto del catálogo como de la página web. Para ello, se van a fabricar un total de quince muestras, tres de cada tamaño, para poder contemplar los diferentes tipos de acabados. Estas tres muestras de cada tipo consistirán en una primera de haya, con baldas de haya y base de hierro; una segunda de roble, con baldas de roble, con base de roble e interior de cuero; y una última de roble, con baldas de vidrio, base de acero e interior de espejo. Con esas tres configuraciones se pueden apreciar prácticamente todas las opciones disponibles y por

tanto nos parece una buena combinación. Así, el total a invertir para la fabricación de estas quince muestras será de 22.780 €. En total, a lo largo de los primeros cinco años de actividad de la empresa se fabricarán 5 lotes de quince piezas, uno cada año, para cubrir el desgaste ocasionado de los múltiples transportes a showrooms y ferias. Una vez construidas las muestras se contratará un fotógrafo profesional para la realización de las fotografías por un coste de 1.500 €.

Ya con las fotos, se procederá al diseño e impresión de catálogos. Tras pedir asesoramiento y presupuestos se ha obtenido una oferta de impresión de 60 catálogos de 56 páginas, portadas incluidas, de 240x310 mm con papel y tinta especial por 2.500€. El primer año se pedirá un solo lote de 60 catálogos y cada año a partir del segundo se pedirán dos lotes.

Una vez diseñados y fabricados los catálogos se comenzará una gira por diferentes ciudades de España en las que montar un showroom y dar a conocer nuestro producto. El precio estimado por cada ciudad es de 7.000 € y el primer año se montará en cinco ciudades diferentes en diferentes puntos de España: Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla y Marbella. Esto hace un total de 35.000 € el primer año. En los posteriores años se realizarán más eventos de este tipo en diferentes ciudades y se estima un gasto de otros 35.000 € tanto el segundo como el tercer año, 70.000 € el cuarto y 100.000 € el quinto ya que cada vez se realizarán showrooms en ciudades más lejanas.

Además de estos eventos, se planea asistir a diferentes ferias especializadas en diferentes ciudades. En primer lugar, a partir del segundo año se asistirá a la feria del mueble HOREQ de Madrid, celebrada en el complejo ferial IFEMA durante el mes de enero. A partir del tercer año se asistirá a una de las dos ediciones anuales de la feria del mueble de París, Maison & Objet, celebradas en enero y septiembre y a partir del cuarto a ambas. Por último, a partir del cuarto año también se asistirá a la FIM de Milán celebrada en el mes de abril. En cada feria se montará un stand de unos 40 m² y tras consultar precios en las tres, se estima un coste de 12.000 € por cada feria de Madrid y 20.000 € para cada feria tanto de París como de Milán.

En lo referente a la publicidad offline, en primer lugar, se contratarán anuncios coincidiendo con las ferias de Madrid en el periódico El País. Esto se debe a que según un estudio realizado por el grupo Prisa, los lectores de este periódico tienen unos ingresos medios declarados un 30% por encima de la media de la población española y su consumo de cultura y ocio se sitúa un 20% por encima. Esto hace que entre sus lectores encontremos un público objetivo interesante. Se realizarán por tanto dos publicaciones anuales a partir del segundo año con un coste total de 26.850 €.

Por último, Madame Figaro, la revista femenina líder en audiencia Premium en Francia, edita dos especiales DECO al año con unas ventas aproximadas de 400.000 ejemplares. La fortaleza de Madame, es su audiencia tan Premium, que encuentra un contenido de calidad en este sector, y con un muy alto poder adquisitivo, que puede comprar diseño y que quiere entender donde reside el valor de cada marca en la que están invirtiendo con sus compras. Además, la revista ofrece tarifas especiales para empresas españolas y una página que normalmente se ofrece por 35.000 €, podemos comprarla por 10.000 €. Por este motivo, se publicitarán nuestros productos en ambas

ediciones especiales con un coste anual por tanto de 20.000 € que se invertirán desde el primer año. Junto con esta, el grupo también ofrece un suplemento al diario Le Figaro que edita dos veces al año con un total de unas 300.000 unidades a un precio de 7.000€ que también se contratará desde el primer año con un coste anual de 14.000€.

En la tabla 4.10 se muestra un resumen del total de los costes estimados a pagar cada año en concepto de marketing tradicional:

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Muestras	22.780,00 €	22.780,00 €	22.780,00 €	22.780,00 €	22.780,00 €
Fotografías	1.500,00 €	-	-	-	-
Catálogos	2.500,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Showrooms	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	70.000,00 €	100.000,00 €
Ferias	-	12.000,00 €	32.000,00 €	72.000,00 €	72.000,00 €
El País	-	26.850,00 €	26.850,00 €	26.850,00 €	26.850,00 €
Le Figaro	34.000,00 €	34.000,00 €	34.000,00 €	34.000,00 €	34.000,00 €
TOTAL	95.780,00 €	135.630,00 €	155.630,00 €	230.630,00 €	260.630,00 €

Tabla 4.10 Resumen de costes de marketing tradicional para los cinco próximos años

4.2.4.2 Marketing online

En este apartado se detallarán todas las actividades de marketing y publicidad online que llevará a cabo la empresa durante los próximos cinco años. Al igual que con el marketing tradicional, se va a apostar muy fuertemente por la publicidad online ya que es hacia donde están evolucionando todos los mercados.

En primer lugar, se va a diseñar una web independiente y completamente nueva para esta colección. Para ello se ha buscado el dominio tamednature.com en la web de dominios nominalia, y se ha visto que está disponible por 800 € con una renovación de 40 € anuales. Del mismo modo, también se va a adquirir el dominio tamednature.es por 40 € iniciales más, y sin coste de renovación. Una vez adquirido el dominio, se procederá al diseño de la web. Este es un punto en el que se quiere realizar una inversión considerable ya que la página web de una empresa es la cara más visible de la misma, especialmente si no existe una tienda física. Además, se quiere añadir un módulo de configuración en el que el cliente pueda ir añadiendo y visualizando las personalizaciones que desee a su mueble. El diseño de la web lo llevará a cabo la empresa Valeria Comunicación y nos ha ofrecido un presupuesto de 4.500 € iniciales y 500 € anuales a partir del segundo año en costes de mantenimiento.

Una vez la web esté operativa, se comenzará a realizar una campaña publicitaria vía email con la que intentar alcanzar a todos nuestros antiguos clientes de nuestra base de datos. Esta labor se llevará a cabo en la oficina por el director y el auxiliar administrativo por lo que no supondrá ningún coste adicional.

A partir del segundo año se va a contratar una campaña publicitaria en la red social para profesionales LinkedIn. Esta plataforma nos permite llegar a un público muy concreto ya que nos permite segmentar por cargo y función laboral (arquitectos, decoradores, diseñadores, etc.), por sector y tamaño de empresa y por antigüedad y actividad en la red. Además, permite la opción de publicitarse a través de posts patrocinados que se difunden en todos los dispositivos electrónicos, y podemos controlar la campaña tanto en tiempo como en inversión. Tras solicitar asesoramiento, se ha decidido invertir 140 € diarios en contenido patrocinado lo que implica una media aproximada de 30 personas al día de un target muy afín al producto. Este servicio se contratará de manera ininterrumpida desde el segundo hasta el quinto año con un coste total anual de 50.400 €.

Otra herramienta informática que se va a contratar a partir del tercer año es Google Display Network. Esta herramienta nos permite sacar un listado de webs afines a nuestro target de una gran base de “publishers” (webs con espacio publicitario) y publicar anuncios en ellas con el objetivo de impactar a los usuarios que naveguen por esas webs. Con esta herramienta podemos segmentar los anuncios en contextos concretos, para audiencias específicas y en ubicaciones geográficas determinadas. Desde la agencia nos estiman una media de 4.000 clics al mes utilizando esta herramienta, que con un coste de 0,45 € el clic supone un gasto mensual de 1.800 €, 21.600 € anuales.

Para finalizar, aparte de alcanzar a todos los clientes de nuestra base de datos, se va a contratar un servicio a la empresa Valeria mediante el cual se alquila una base de datos segmentada con la que podemos realizar campañas anuales por email al público que más nos interese. De este modo realizaremos dos tipos de segmentación: una de clase alta con un volumen de 324.156 personas y con un coste de 6.483,12 € mensuales; otra según profesiones a un total de 133.673 arquitectos y decoradores con un coste de 4.298,56 € mensuales. Ambas campañas se realizarán a partir del tercer año con un coste total de 129.380,16 € anuales.

Como se puede observar en la tabla, al igual que en marketing tradicional, se va a realizar una muy fuerte reinversión de los beneficios que se vayan obteniendo en publicidad, con el objetivo de alcanzar un fuerte crecimiento de las ventas y la facturación. En la tabla se muestra el total 4.11 a invertir en actividades de marketing online:

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Dominios	840,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €
Web	4.500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
LinkedIn	-	50.400,00 €	50.400,00 €	50.400,00 €	50.400,00 €
Google	-	-	21.600,00 €	21.600,00 €	21.600,00 €
E-mailing	-	-	129.380,16 €	129.380,16 €	129.380,16 €
TOTAL	5.340,00 €	50.940,00 €	201.920,16 €	201.920,16 €	201.920,16 €

Tabla 4.11 Resumen de costes de marketing online para los próximos cinco años

CAPITULO 5: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

5.1 Objetivo a cinco años

La futura demanda de los productos que estamos realizando, tiene una gran importancia para este estudio ya que de ella dependerá la viabilidad de este proyecto. Es por ello que realizar una estimación de la demanda es, aunque difícil, esencial para nuestro estudio. Para el cálculo de esta estimación vamos a tener en cuenta por una parte datos estadísticos de producción y ventas de muebles en España, así como la experiencia y antiguos datos de la propia empresa en el sector.

En primer lugar, vamos a establecer un objetivo. En el caso de nuestra empresa, el objetivo a cinco años es producir a máxima capacidad, lo que se traduce en una producción de 200 piezas mensuales como se ha mencionado en el plan de operaciones. Con esto, nos marcamos un objetivo de vender un total de 2400 piezas el quinto año. Una vez obtenido este número, tenemos que calcular que porcentaje de esas 2400 piezas va a corresponder a cada tipo de mueble. Para ello, lo primero que se ha calculado es una estimación del precio medio por el que se va a vender cada bloque. Para el cálculo de esta media, en base a la experiencia de ventas, se ha considerado una buena estimación multiplicar el precio mínimo por 0,6, el máximo por 0,1 y la mediana por 0,3 obteniéndose los precios medios que se muestran en la tabla 5.1:

MUEBLE	PRECIO MÍNIMO	PRECIO MÁXIMO	MEDIANA	PRECIO MEDIO CALCULADO
Aparador	930 €	1950 €	1440 €	1185,00 €
TV/Música	990 €	2180 €	1585 €	1287,50 €
Mesita	420 €	790 €	605 €	512,50 €
Armario	1310 €	2760 €	2035 €	1672,50 €
Cómoda	860 €	1840 €	1350 €	1105,00 €

Tabla 5.1 Precio mínimo, máximo, mediana y medio calculado para cada mueble

En base a estos precios de venta, se ha estimado que el bloque más vendido va a ser la mesita (que tiene el menor precio) y el menos vendido el armario (que tiene el precio más alto) mientras que el aparador, la cómoda y el mueble de la tv se venderán de manera similar. Así se ha estimado finalmente que la distribución quedará como se muestra en la tabla 5.2, obteniendo una estimación de ventas total por valor de 2.487.600€ en el quinto año:

MUEBLE	PRECIO MEDIO CALCULADO	PORCENTAJE VENTAS	UNIDADES ESTIMADAS	FACTURACIÓN ESTIMADA
Aparador	1185,00 €	20 %	480	568.800 €
TV/Música	1287,50 €	20 %	480	618.000 €
Mesita	512,50 €	30 %	720	369.000 €
Armario	1672,50 €	10 %	240	401.400 €
Cómoda	1105,00 €	20 %	480	530.400 €

Tabla 5.2 Precio medio, porcentaje de ventas, unidades estimadas y facturación estimada para el 5º año

Según un estudio realizado por la prestigiosa consultoría estratégica Bain & Co., el mueble de lujo factura unos 388 mil millones de euros al año en todo el mundo, siendo la segunda mayor categoría en el sector del lujo después de la moda, la cosmética y la joyería. En España como ya se ha mencionado anteriormente, según el Observatorio Español del Mercado del Mueble, la producción de mobiliario se encuentra en crecimiento desde los últimos cuatro años, como se puede observar en la figura 5.1, alcanzando la cifra de 4.227 millones de euros fabricados en 2016.

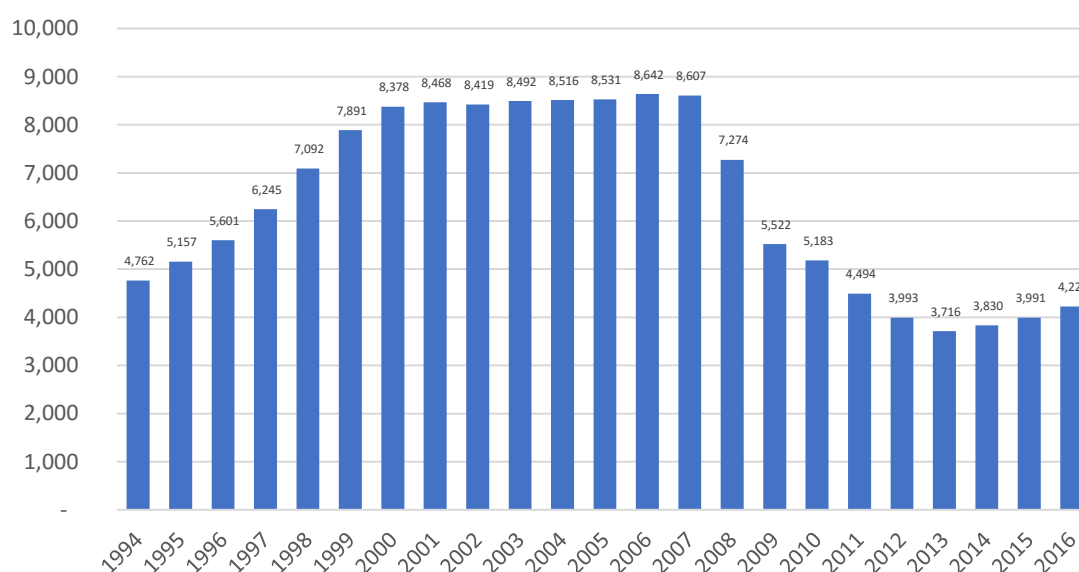


Figura 5.1 Evolución año a año (1994-2016) de la producción de muebles en España. ANIEMME.

Según datos de la empresa, en años anteriores de la crisis, la facturación rondaba los 2 millones de euros. Esto equivale a un 0,02 % de la producción española en 2008 y equivaldría a un 0,0005 % de las ventas de mueble de lujo en todo el mundo. Por este motivo, se considera que nuestra estimación a cinco años vista de alrededor de 2,5 millones de euros es razonable y se considera un buen objetivo, asequible con los pronósticos de evolución de mercado actuales y una buena labor de marketing.

5.2 Ventas año a año

Para el estudio de la evolución anual de las ventas, se ha ido realizando una estimación año a año de las unidades totales que se van a vender. Debido a que la intención es realizar una fuerte inversión en marketing desde el primer momento, se espera que el producto tenga una buena aceptación entre los clientes que ya conocemos ya los que se va a contactar directamente. Así, se estima que se vendan alrededor de 300 unidades el primer año, de manera que la distribución quede distribuida de la manera mostrada en la tabla 5.3, obteniendo un total facturado a final de año de 310.950€:

MUEBLE	PRECIO MEDIO CALCULADO	PORCENTAJE VENTAS	UNIDADES ESTIMADAS	FACTURACIÓN ESTIMADA
Aparador	1185,00 €	20 %	60	71.100 €
TV/Música	1287,50 €	20 %	60	77.250 €
Mesita	512,50 €	30 %	90	46.125 €
Armario	1672,50 €	10 %	30	50.175 €
Cómoda	1105,00 €	20 %	60	66.300 €

Tabla 5.3 Precio medio, porcentaje de ventas, unidades estimadas y facturación estimada para el 1º año

A partir del primer año, se estima que la demanda siga creciendo a un ritmo elevado, ya que se va a continuar con la estrategia de una fuerte inversión en marketing centrándose especialmente en acceder a clientes de nuestra base de datos. Así, se espera que las ventas se dupliquen el segundo año alcanzando un total de 600 unidades vendidas (50 unidades mensuales) obteniendo un total de facturación el segundo año de 621.900 €, y la distribución se muestra en la tabla:

MUEBLE	PRECIO MEDIO CALCULADO	PORCENTAJE VENTAS	UNIDADES ESTIMADAS	FACTURACIÓN ESTIMADA
Aparador	1185,00 €	20 %	120	142.200 €
TV/Música	1287,50 €	20 %	120	154.500 €
Mesita	512,50 €	30 %	180	92.250 €
Armario	1672,50 €	10 %	60	100.350 €
Cómoda	1105,00 €	20 %	120	132.600 €

Tabla 5.4 Precio medio, porcentaje de ventas, unidades estimadas y facturación estimada para el 2º año

Durante el tercer año, como se ha mencionado en el capítulo anterior, se va a asistir a ferias especializadas internacionales para alcanzar nuevos clientes de manera que el crecimiento siga siendo muy fuerte. Así, se estima que el volumen de ventas se

vuelva a doblar alcanzando un total de 1200 unidades anuales vendidas (100 unidades mensuales) lo que llevaría al límite de capacidad de producción de nuestro proveedor en primera fase por lo que a partir del siguiente año habría que solicitar la duplicación pactada (con el consecuente incremento del porcentaje de dividendos). Con estos datos se estima alcanzar una facturación el tercer año de 1.243.800 € y la distribución se muestra en la tabla 5.5:

MUEBLE	PRECIO MEDIO CALCULADO	PORCENTAJE VENTAS	UNIDADES ESTIMADAS	FACTURACIÓN ESTIMADA
Aparador	1185,00 €	20 %	240	284.400 €
TV/Música	1287,50 €	20 %	240	309.000 €
Mesita	512,50 €	30 %	360	184.500 €
Armario	1672,50 €	10 %	120	200.700 €
Cómoda	1105,00 €	20 %	240	265.200 €

Tabla 5.5 Precio medio, porcentaje de ventas, unidades estimadas y facturación estimada para el 3º año

A partir del tercer año se espera que el mercado se comience a estabilizar y aunque continúe en crecimiento, este se reducirá al 50%. Esto se debe a que se va a continuar con la labor comercial de la misma manera, pero al tercer año se pierde un poco el factor tan novedoso. Así, se estima un total de 1800 piezas vendidas el cuarto año (150 piezas mensuales), lo que supone una facturación estimada el cuarto año de 1.865.700 € y la distribución se muestra en la tabla 5.6.

MUEBLE	PRECIO MEDIO CALCULADO	PORCENTAJE VENTAS	UNIDADES ESTIMADAS	FACTURACIÓN ESTIMADA
Aparador	1185,00 €	20 %	360	426.600 €
TV/Música	1287,50 €	20 %	360	463.500 €
Mesita	512,50 €	30 %	540	276.750 €
Armario	1672,50 €	10 %	180	301.050 €
Cómoda	1105,00 €	20 %	360	397.800 €

Tabla 5.6 Precio medio, porcentaje de ventas, unidades estimadas y facturación estimada para el 4º año

Finalmente, el quinto año se alcanzaría el objetivo detallado en el apartado anterior de 2400 unidades vendidas con un total facturado de 2.487.600 €. Esto supone un incremento del 33% lo cual sigue la tendencia de estabilización del mercado antes mencionada.

A partir del quinto año, se sobrepasarían las capacidades productivas del taller y además se plantearía una evolución de los diseños más fuerte de la que se llevará a cabo año a año (necesario para no estancarse en el mercado) y la introducción de nuevas colecciones por lo que supondrá la realización de un nuevo análisis de mercado y un nuevo estudio de viabilidad.

5.3 Evolución anual de las ventas

A modo de resumen, en la tabla 5.7 se encuentra resumida la facturación y las ventas totales referentes a los próximos 5 años, los primeros de actividad. A continuación, se muestra un gráfico donde se puede apreciar la evolución de las mismas:

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Unidades	300	600	1200	1800	2400
Facturación	310.950€	621.900 €	1.243.800 €	1.865.700 €	2.487.600 €
Incremento	-	100 %	100 %	50 %	33,3 %

Tabla 5.7 Unidades, facturación y crecimiento estimado año a año

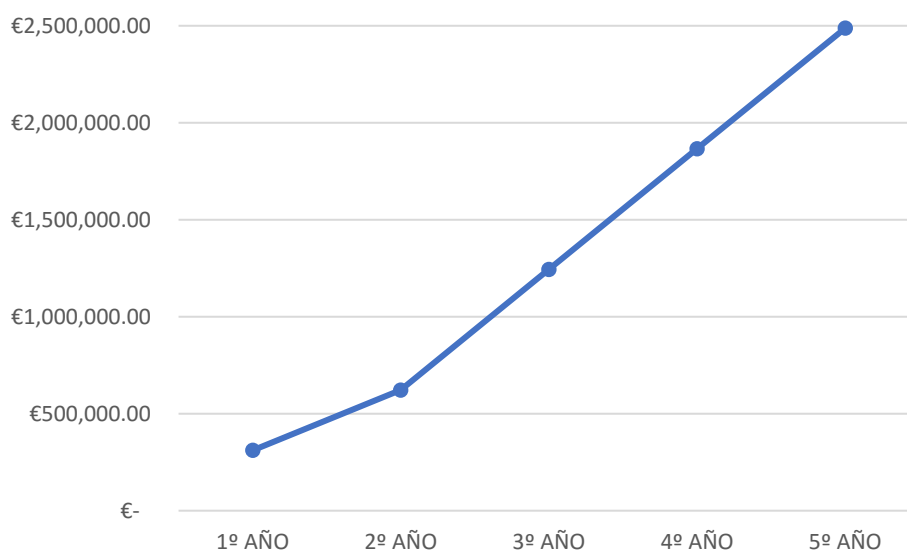


Figura 5.2 Evolución de la facturación estimada año a año.

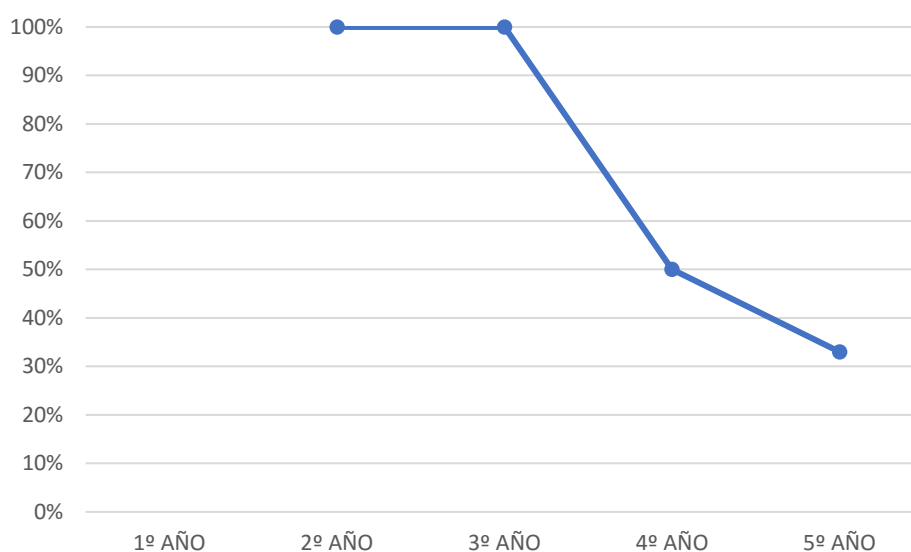


Figura 5.3 Evolución del crecimiento esperado año a año.

CAPITULO 6: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1 Organigrama de la empresa

En la figura se muestra un esquema sencillo de los distintos puestos de trabajo de la empresa:

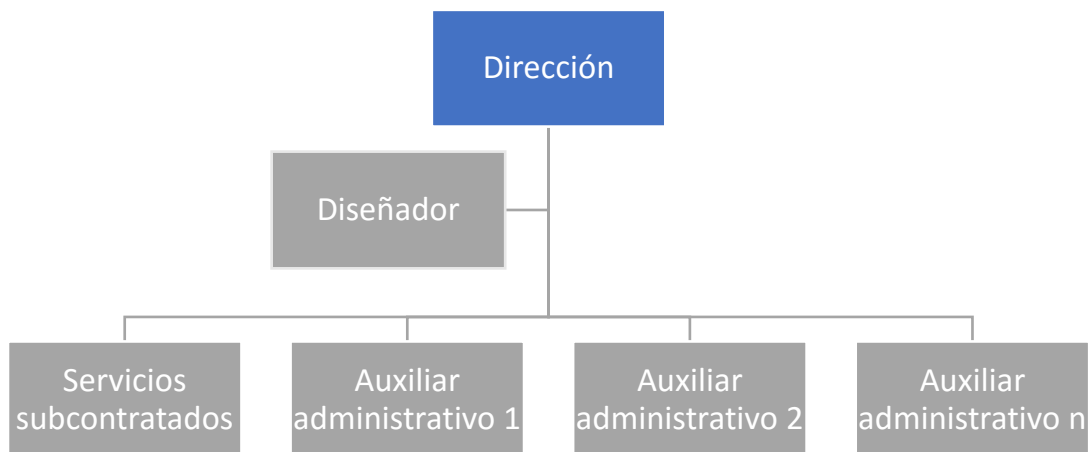


Figura 6.1 Organigrama de la empresa

6.2 Descripción de los puestos de trabajo

A continuación, se detallarán las funciones de los distintos puestos de trabajo con los que contará la empresa: Un director, un diseñador, un comercial y los servicios externalizados.

6.2.1 Director

En primer lugar, encontramos el puesto de director. Este puesto corresponderá al dueño de la empresa, Pedro Lizarribar, y dispondrá de una retribución fija más dividendos al final del año. El director desempeñará actividades de administración,

contabilidad y tesorería de la empresa. Además, será el encargado de la negociación con los distintos proveedores para tratar de abaratar costes siempre que sea posible.

En cuanto a labores comerciales, será el encargado de buscar nuevos clientes y organizar campañas de marketing, así como promociones, ferias y demás eventos. Mantendrá el contacto con los diferentes clientes y realizará labores de atención telefónica y vía email al público. Además, deberá supervisar las labores de fabricación y montaje por parte de los servicios contratados, asegurándose de que la calidad del producto final sea la esperada.

Del mismo modo, y gracias a su experiencia, servirá de principal asesor a los clientes, ayudándoles en cuanto le sea posible y tratando de adaptar de la mejor manera la oferta de productos a las necesidades de cada cliente. Finalmente, siempre que sea necesario, será el encargado de organizar la logística de envíos y transportes tanto de materiales como de productos finales.

Por último, debido a que la fabricación se realizará en su totalidad por medio de subcontrataciones, el director deberá asegurar la calidad de todos los productos antes de su envío a los clientes.

En general, desempeñará cualquier actividad necesaria en la empresa que no sean las propias del taller ni del diseño de los artículos. El primer año contará con la ayuda de un auxiliar administrativo, y el tercer año se incorporará un segundo.

En cuanto a la política retributiva, según el último Convenio Colectivo del Comercio de Guipúzcoa publicado en el Boletín Oficial de Guipúzcoa del año 2014, corresponde al puesto de Director, con un sueldo base de 17.094,90 € anuales que dividido en 15 pagas se queda en 1.139,66 € mensuales. A esta cifra hay que aplicarle el aumento correspondiente al IPC desde la fecha del convenio, en este caso desde 2014. Según datos del INE el único año con un IPC positivo fue 2016 con una cifra del 1,6%, Por lo tanto, el sueldo anual será de $17.094,90 \cdot 1,016 = 17.368,42$ € anuales que dividido en 15 pagas equivale a 1.157,89 € mensuales.

Esto es un sueldo bastante bajo y por ello se decide que a partir del segundo año en el que ya se espera que las ventas hayan alcanzado un volumen considerable, el sueldo de director sea bastante superior, alcanzando la cifra de 60.000 € netos (incluyendo lo correspondiente a la seguridad social) anuales. A esto se le sumarán a final de año los dividendos, que corresponderán al 40 % del beneficio neto de la empresa siempre que este sea positivo.

6.2.2 Diseñador

El puesto de diseñador es probablemente uno de los más importantes de la empresa y lo desempeñará Fran como se ha mencionado en capítulos anteriores. Es el encargado de diseñar y de plasmar todas las ideas que surjan en cuanto a nuevas colecciones. Además, puede realizar labores de asesoramiento en decoración para cualquier cliente que lo solicite. Del mismo modo, será el encargado del diseño y montaje de los showrooms y stands que se monten en las distintas ferias y eventos.

En lo referente a política retributiva, al no contar con ningún tipo de horario de trabajo y como también realiza trabajos esporádicos para otras firmas, no contará con un salario fijo. En lugar de eso, le corresponderá el 30% del beneficio neto a final de año siempre que sea positivo. A parte, como se ha detallado anteriormente en el plan de marketing, por cada feria o evento en el que tenga que realizar el diseño y montaje de los stands.

6.2.3 Auxiliar administrativo

Este puesto es actualmente inexistente y se crea en función de la actividad esperada. Desde el primer año se contratará a una persona para que desempeñe esta labor, al comenzar el tercer año a una segunda, el cuarto año una más y el quinto año a dos más, haciendo un total de cinco al final del quinto año.

Sus tareas consistirán en dar apoyo al director en prácticamente todas las tareas que este realiza: labores de marketing, atención al cliente, así como contabilidad y administración. Deberán tener una competencia profesional completa en inglés y básica de francés, o viceversa.

Según el Convenio del Comercio de Guipúzcoa, a este puesto le corresponde un salario anual de 12.252,15 € anuales que dividido en 15 pagas corresponde a 816,81 € mensuales. Como antes, a esto hay que multiplicarle el aumento correspondiente al IPC positivo desde el 2014, un 1,6%. De esta manera el sueldo final de auxiliar administrativo es de 12.448,18 € que dividido en 15 pagas se queda en 829,88 € mensuales.

Al igual que con el sueldo de director, este es muy bajo por lo que a partir del segundo año este pasará a ser de 25.000 € netos anuales.

6.2.4 Servicios subcontractados

Por último, queda destacar que las labores tanto de fabricación como de transporte de mercancías se realizaran mediante la subcontratación de diferentes empresas.

Como ya se ha mencionado en el capítulo 3, el transporte del producto final correrá a cargo del cliente, aunque se haga una recomendación de algún transportista en concreto. En cuanto al transporte de materias primas, lo llevará a cabo el taller de montaje sin un coste adicional para nuestra empresa.

El taller de montaje, Carpintería Antonio Urruzola, no cuenta como personal de la empresa por lo que no cuenta con un sueldo, sino que los costes contarán como costes de fabricación. Sin embargo, si cabe remarcar que tras el acuerdo al que se ha llegado, le corresponderán a final de año un 10% del beneficio neto de la empresa (siempre que sea positivo) si la demanda ha sido inferior a las 1.200 unidades y un 15% si supera esta cifra. En base a la estimación de la demanda realizada en el capítulo anterior, los tres

primeros años les corresponderían un 10 % del beneficio mientras que a partir del cuarto ascendería al 15%.

6.3 Política retributiva

A pesar de que más personas trabajen con la empresa, esta solo va a contar con dos puestos diferentes en nómina: el director y el auxiliar administrativo. A modo de resumen, se muestran en la tabla 6.1 los salarios anuales sacados del Convenio del Comercio de Guipúzcoa del año 2014, y a su lado sus salarios brutos anuales y mensuales (divididos en 15 pagas) de ambos puestos, habiendo aplicado el correspondiente incremento del IPC.

PUESTO DE TRABAJO	SALARIO ANUAL CCG	SALARIO ANUAL BRUTO	SALARIO MENSUAL BRUTO
Director	17.094,90 €	17.368,42 €	1.157,89 €
Auxiliar administrativo	12.252,15 €	12.448,18 €	829,88 €

Tabla 6.1 Salarios anuales base. Convenio del Comercio de Guipúzcoa 2014.

Estos sueldos incluyen tanto el IRPF como la parte proporcional a la Seguridad Social que debe pagar el trabajador que equivale al 4,7% del salario bruto. Sin embargo, queda por calcular la parte proporcional a la Seguridad Social que debe pagar la empresa por trabajador, por lo que en realidad los costes para la empresa son mayores. Este coste corresponde al 23,6 % y en la tabla 6.2 se muestran los sueldos anuales brutos y el resultado del cálculo de los sueldos anuales netos para cada puesto de trabajo y su correspondiente sueldo mensual neto, que es el que se aplicará durante el primer año. A continuación de estos, se muestran los sueldos anuales y mensuales netos a partir del segundo año:

PUESTO DE TRABAJO	SALARIO ANUAL BRUTO 1	SALARIO ANUAL NETO 1	SALARIO MENSUAL NETO 1	SALARIO ANUAL NETO 2	SALARIO MENSUAL NETO 2
Director	17.368,42 €	21.467,37 €	1.431,16 €	60.000,00 €	4.000,00 €
Auxiliar administrativo	12.448,18 €	15.385,95 €	1.025,73 €	24.000,00 €	1.600,00 €

Tabla 6.2 Salarios anuales y mensuales netos.

CAPITULO 7: PLAN FINANCIERO

7.1 Introducción

A continuación, se detallará el plan financiero de la empresa a cinco años vista. Este plan es posiblemente el más interesante del proyecto puesto que es de dónde realmente se podrán sacar conclusiones en cuanto a la viabilidad económica de nuestro negocio.

Para la realización del mismo, se realizará un cálculo total de los ingresos y costes esperados en los próximos cinco años, calculando de este modo la inversión económica inicial que será necesaria para la realización de este proyecto. Este cálculo se realizará estudiando diferentes escenarios posibles, el escenario previsto, un escenario optimista y uno pesimista de manera que obtengamos como resultado nuestro margen a partir del cual consideraremos viable el proyecto.

Es importante destacar que todos los cálculos se harán sin tener en cuenta la actividad actual de la empresa, si no que se partirá de cero y solo se considerarán los ingresos y costes asociados a la línea de productos expuesta en este proyecto.

7.2 Estimación de los ingresos esperados

A continuación, se detallará el volumen total de ingresos que se estima que tendrá la empresa proveniente únicamente de las ventas realizadas, puesto que la financiación se detallará más adelante. Este cálculo ya se ha realizado previamente en el capítulo 5 en el que se detalla la estimación de la demanda por lo que se muestra la tabla 7.1 con la copia de los resultados obtenidos en el anterior capítulo de los ingresos por ventas estimados año a año:

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Unidades	300	600	1200	1800	2400
Ingresos	310.950€	621.900 €	1.243.800 €	1.865.700 €	2.487.600 €
Incremento	-	100 %	100 %	50 %	33,3 %

Tabla 7.1 Ingresos estimados año a año

7.3 Estimación de los costes esperados

En este apartado se calcularán y se explicarán todos los costes que tendrá la empresa año a año, desde los costes de fabricación asociados a las ventas, de personal, así como los costes operacionales de la oficina y los costes de marketing.

7.3.1 Costes de venta

Para el cálculo de los costes de venta hay que tener en cuenta los costes de fabricación de cada pieza y la demanda estimada de las mismas. Esto resultaría un cálculo muy complejo ya que existen numerosas combinaciones en cuanto a personalización de los muebles y cada una lleva un coste asociado diferente. Además, esto hace que estimar la demanda de cada una de estas combinaciones diferentes sea prácticamente imposible. Sin embargo, a la hora de establecer los precios de venta, se ha estipulado como margen a obtener por la venta de cada mueble un 50% por lo que con la estimación de los ingresos anuales se puede calcular los costes de venta de los mismos simplemente dividiéndolos entre dos. Así, obtenemos los resultados mostrados en la tabla 7.2 y en la figura 7.1:

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Unidades	300	600	1200	1800	2400
Ingresos	310.950€	621.900 €	1.243.800 €	1.865.700 €	2.487.600 €
Costes	155.475 €	310.950 €	621.900 €	932.850 €	1.243.800 €

Tabla 7.2 Costes de venta estimados año a año

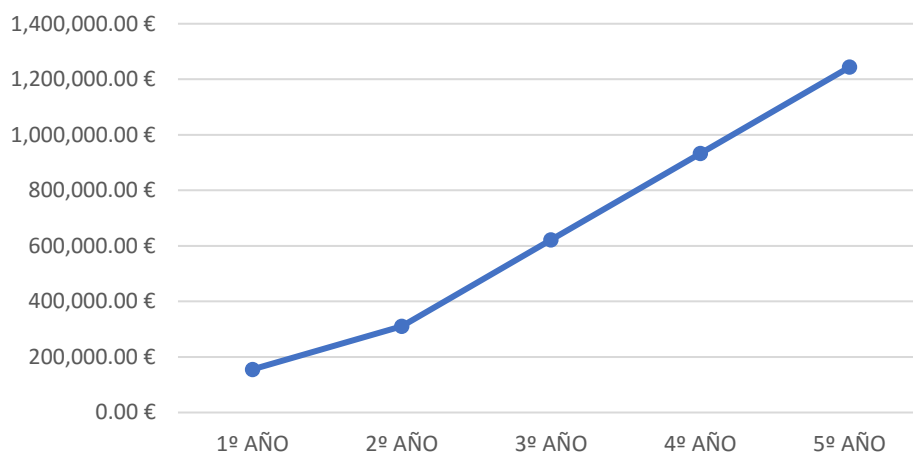


Figura 7.1 Costes de venta estimados año a año

Como es lógico, según van aumentando las ventas también van aumentando los costes asociados a las mismas, en este caso de manera proporcional. En un futuro, y si la actividad se desarrolla según lo previsto, se valorará la opción de reducir los precios de la materia prima mediante acciones como por ejemplo en lugar de adquirir las tablas de madera ya a medida, comprar listones, cortarlos y encolarlos y fabricar nosotros las planchas de las medidas necesarias. También a largo plazo se estudiará la opción de realizar una inversión en montar un taller propio para tratar de reducir los costes de fabricación.

7.3.2 Costes de personal

La empresa solamente contará con dos tipos de puesto en nómina el de directivo y el de auxiliar administrativo. A lo largo de los cinco años sobre los que se está realizando el estudio solo existirá un director, pero sin embargo habrá hasta cinco auxiliares administrativos. El primero comenzará a trabajar desde el primer año con un sueldo base y a partir del segundo cobrará 24.000 € anuales brutos, el segundo se incorporará el tercer año, el tercero el cuarto año y los dos últimos el quinto año, todos ellos con el mismo sueldo. En el capítulo anterior se han detallado las nóminas correspondientes y a continuación se mostrará en la tabla 7.3 los costes totales asociados a los salarios para los primeros cinco años de actividad de la empresa. Es importante destacar que se va a establecer una subida salarial cada año del 1% sueldo:

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Director	21.467,37 €	60.000,00 €	60.600,00 €	61.206,00 €	61.818,06 €
Auxiliar administrativo 1	15.385,95 €	24.000,00 €	24.240,00 €	24.482,40 €	24.727,22 €
Auxiliar administrativo 2	-	-	24.240,00 €	24.482,40 €	24.727,22 €
Auxiliar administrativo 3	-	-	-	24.482,40 €	24.727,22 €
Auxiliar administrativo 4	-	-	-	-	24.727,22 €
Auxiliar administrativo 5	-	-	-	-	24.727,22 €
TOTAL	36.853,32 €	84.000,00 €	109.080,00 €	134.653,20 €	185.454,18 €

Tabla 7.3 Costes de personal año a año

7.3.3 Costes operacionales

En lo referente a la oficina, tras analizar diferentes portales inmobiliarios, se ha decidido que se alquilará un espacio en la capital guipuzcoana, San Sebastián, de 62 m² por un precio total de 1.000 € al mes (12.000 € anuales), en la que montar el show-room y realizar las labores comerciales primero con ayuda de un trabajador y más adelante de dos durante los cuatro primeros años. El quinto año, se realizará un traslado a un local mayor por un precio total de alquiler de 3.000 € al mes, 36.000 € anuales.

En cuanto al resto de material de oficina (sin contar con las muestras cuyo coste se analizará en el plan de marketing) se estima un coste inicial de 700 € en concepto de mobiliario de oficina y adecuación de las instalaciones (ya que ya se dispone de bastante material) amortizables en 4 años y un coste mensual estimado de 110 € (1.320 € anuales) referido a gastos de luz y agua para la primera oficina. En la segunda se estima una inversión de 55.000 € en concepto de acondicionamiento de las instalaciones a amortizar en 10 años y un coste anual de 3.960 € en gastos de luz y agua.

Los gastos de teléfono e internet supondrán alrededor de 80 € mensuales con dos líneas de teléfono, lo que hace un total de 960 € anuales en la primera oficina y de 160 € mensuales, 1.920 € anuales en la segunda. Por último, se estima un gasto de 50 € mensuales en concepto de materiales de papelería y limpieza para la oficina, 600 € anuales y 150 € mensuales en la segunda (1.800 € anuales). A excepción del alquiler, al resto de costes operacionales se les estima un incremento del 1% anual. En la tabla 7.4 se muestra el total de costes operacionales a excepción de las inversiones en acondicionamiento de las oficinas que aparecerán en el siguiente apartado (amortizaciones):

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Alquiler	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	36.000,00 €
Luz y Agua	1.320,00 €	1.333,20 €	1.346,53 €	1.360,00 €	4.120,80 €
Teléfono y WIFI	960,00 €	969,60 €	979,30 €	989,09 €	1.997,96 €
Otros	600,00 €	606,00 €	612,06 €	618,18 €	1.873,08 €
TOTAL	14.880,00 €	14.908,80 €	14.937,89 €	14.967,27 €	43.991,84 €

Tabla 7.4 Costes de las oficinas año a año

7.3.4 Amortizaciones

Ya que no se va a contar con un taller de montaje propio, la única maquinaria amortizable con la que va a contar la empresa van a ser los ordenadores, además de las inversiones en acondicionamiento y reformas de las oficinas. A cada trabajador se le proveerá con un ordenador portátil con un coste de 1000 € y una vida útil de 5 años, lo

que implica un coste anual de amortización de 200 € por cada ordenador. En cuanto a las inversiones, la primera será de 700 € con una amortización en cuatro años y la segunda de 55.000 € con una amortización de 10 años. En la tabla 7.5 se muestra el coste anual que esto supondrá.

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Ordenador 1	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
Ordenador 2	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
Ordenador 3	-	-	200 €	200 €	200 €
Ordenador 4	-	-	-	200 €	200 €
Ordenador 5	-	-	-	-	200 €
Ordenador 6	-	-	-	-	200 €
Mobiliario	175 €	175 €	175 €	175 €	5.500 €
TOTAL	575 €	575 €	775 €	975 €	6.700€

Tabla 7.5 Costes de amortizaciones año a año

7.3.5 Costes de marketing

Los costes asociados al marketing ya han sido detallados en el plan de marketing por lo que a continuación solo se muestra la tabla 7.6 con el resumen de los costes totales tanto de marketing tradicional como online.

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
M. Tradicional	95.780,00 €	135.630,00 €	155.630,00 €	230.630,00 €	260.630,00 €
M. Online	5.340,00 €	50.940,00 €	201.920,16 €	201.920,16 €	201.920,16 €
TOTAL	101.120,00 €	186.570,00 €	357.550,16 €	432.550,16 €	462.550,16 €

Tabla 7.6 Costes totales de marketing año a año

7.4 Financiación

Una vez calculados tanto los costes como los ingresos consecuentes de la actividad de nuestra empresa, es necesario saber cuáles serán los costes asociados a intereses financieros de los posibles préstamos o créditos que se vayan a contratar.

Para realizar una estimación del capital inicial que va a necesitar la empresa vamos a realizar un cálculo de los gastos de los dos primeros meses. Para ello debemos sumar los sueldos, gastos operacionales y la inversión inicial en material y en marketing. Con ello obtenemos un total de 41.813,78 € de costes los dos primeros meses como se muestra en la tabla 7.7. Es importante destacar que no se contemplan costes de fabricación ya que como ya se ha mencionado, para la realización de un pedido será necesario abonar previamente un 50% del mismo, lo que cubre sus costes de fabricación:

	1º MES	2º MES
Operacionales	3.940 €	840 €
Alquiler	1.000 €	1.000 €
Mobiliario	700 €	-
Ordenadores	2.000 €	-
Luz y agua	110 €	110 €
Teléfono y WIFI	80 €	80 €
Otros	50 €	50 €
Personal	2.456,89 €	2.456,89 €
Director	1.431,16 €	1.431,16 €
Auxiliar admin.	1.025,73 €	1.025,73 €
Marketing	23.620 €	8.500 €
Muestras	22.780 €	-
Fotografías	-	1.500 €
Catálogos	-	2.500 €
Dominio	840 €	-
Web	-	4.500 €
TOTAL	30.016,89 €	11.796,89 €

Tabla 7.7 Desglose de costes de los dos primeros meses de actividad

Se considera que a partir del tercer mes las ventas ya alcanzarán el ritmo suficiente como para empezar a cubrir los gastos. Aun así, vamos a considerar necesario un capital inicial de 110.000 € para estar asegurados en caso de contratiempos y evitar posibles situaciones de números rojos. Para ello, el socio director aportará un capital social por valor de 10.000 € y se pedirá un préstamo al banco por valor de los 100.000 € restantes.

Tras contactar con el BBVA, se han obtenido las siguientes condiciones: Un préstamo de 100.000 € con una comisión de apertura del 0,5 %, que equivale a 500 €, y tipo de interés fijo del 2 % a devolver en 5 años con una cuota mensual fija de 1.752,78€ que incluye intereses y capital amortizado. Con esto, los intereses se distribuyen como se muestra en la tabla 7.8:

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Intereses	1.824,55 €	1.436,84 €	1.041,28 €	637,77 €	226,11 €

Tabla 7.8 Intereses a pagar cada año

7.5 Cuenta de resultados

En los apartados anteriores se ha detallado todo el conjunto de ingresos y gastos que va a tener la empresa a lo largo de los próximos cinco años. A continuación, se muestra en la tabla 7.9 la cuenta de resultados correspondiente a ese mismo periodo con todos los cálculos ordenados.

En lo referente a los impuestos, en la NORMA FORAL 2/2014, de 17 de enero, del Impuesto sobre Sociedades del Territorio Histórico de Guipúzcoa, se establece en el artículo 13 que aquellas empresas de menos de 50 empleados y con una facturación anual inferior a 10 millones de euros (el caso de nuestra empresa) se consideran pequeñas empresas. Del mismo modo, en el artículo 56 se establece que aquellas empresas consideradas como microempresas o pequeñas empresas el tipo de gravamen será del 24 %.

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Ingresos	310.950,00 €	621.900,00 €	1.243.800,00 €	1.865.700,00 €	2.487.600,00 €
Costes de fabricación	155.475,00 €	310.950,00 €	621.900,00 €	932.850,00 €	1.243.800,00 €
Costes de personal	36.853,32 €	84.000,00 €	109.080,00 €	134.653,20 €	185.454,18 €
Margen bruto	118.621,68 €	226.950,00 €	512.820,00 €	798.196,80 €	1.058.345,82 €
Alquiler de oficina	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	36.000,00 €
Gastos de suministro	2.280,00 €	2.302,80 €	2.325,83 €	2.349,09 €	6.118,76 €
Gastos de marketing	101.120,00 €	186.570,00 €	357.550,16 €	432.550,16 €	462.550,16 €
Otros	600,00 €	606,00 €	612,06 €	618,18 €	1.873,08 €
EBITDA	2.621,68 €	25.471,20 €	140.331,95 €	350.679,37 €	551.803,82 €
Amortizaciones	575,00 €	575,00 €	775,00 €	975,00 €	6.700,00 €
B.A.I.T.	2.046,68 €	24.896,20 €	139.556,95 €	349.704,37 €	545.103,82 €
Intereses financieros	2.187,21 €	1.469,44 €	1.074,55 €	671,70 €	260,73 €
B.A.T	-140,53 €	23.426,76 €	138.482,40 €	349.032,67 €	544.843,09 €
Impuestos		5.622,42 €	33.235,78 €	83.767,84 €	130.762,34 €
Beneficio neto	-140,53 €	17.804,34 €	105.246,62 €	265.264,83 €	414.080,75 €

Tabla 7.9 Cuenta de resultados para los próximos cinco años de actividad

Como se aprecia, las cifras obtenidas son realmente buenas ya que, aunque el primer año se cierra con cifras negativas, es muy poca cantidad y a partir del segundo año se recupera con creces. Además, se aprecia un crecimiento bastante fuerte y continuado de los beneficios a pesar de la gran inversión en marketing realizada año a año y al cambio de oficina.

7.6 Balance

El balance contable de una empresa refleja la situación financiera en la que se encuentra esa empresa en un determinado instante, reflejando tanto los activos como los pasivos de una empresa. En nuestro caso, el cierre de la contabilidad anual se realizará el 31 de diciembre de cada año.

7.6.1 Hipótesis

Para poder realizar el análisis contable de la empresa y su balance, es necesario establecer unas hipótesis y realizar una serie de aclaraciones antes:

1. La empresa no contará con ningún tipo de inventario
2. Se estima que quedará por cobrar la mitad de un 5% de las unidades vendidas en el año debido a posibles contratiempos.
3. La primera mitad se cobra por adelantado y es la que se utiliza para pagar la fabricación que hasta que no está pagada no comienza.
4. Las cuotas del préstamo de cada mes se pagan el día 1 del mes siguiente por lo que a final de año quedará una cuota pendiente.
5. En caso de terminar el año con beneficio positivo, en junio del año siguiente se repartirán los dividendos correspondientes: 40% al director, 30% al diseñador y entre 10% y 15% al fabricante.
6. Los impuestos referentes a un año se pagan en junio del año siguiente.

7.6.2 Activos

Los activos de una empresa equivalen al conjunto de bienes y derechos o patentes de los que la empresa es poseedora y que se emplean para desarrollar su actividad. Entre ellos debemos diferenciar dos tipos: el activo corriente y el activo no corriente.

7.6.2.1 Activo corriente

El activo corriente es aquel que genera mayor liquidez a la empresa. En el caso de nuestra empresa, al no contar con inventario, solo dispondrá de tesorería y de efectos a cobrar ya que hay que tener en cuenta que la mitad de un 5% de las ventas no se habrá cobrado a final de año.

7.6.2.2 Activo no corriente

El activo no corriente es aquel que incluye todos los bienes que permanecen en la empresa durante un mayor periodo de tiempo. Se tratan de inversiones que otorgan la capacidad productiva necesaria a nuestra compañía. En nuestro caso estará compuesto por las inversiones realizadas en ambas oficinas y por los ordenadores portátiles.

7.6.3 Pasivos

Los pasivos de una empresa equivalen a todas las deudas monetarias que tiene la empresa. Este se divide en pasivo exigible a corto plazo si las deudas hay que pagarlas en un periodo de menos de un año, y pasible exigible a largo plazo si hay que pagarlas en un periodo superior al año.

7.6.3.1 Pasivo exigible a corto plazo

Como ya se ha explicado, a todos los proveedores se les paga en el momento de la compra ya que, si no se paga, no se comienza a fabricar. Por ello, tendremos el pasivo exigible referente al capital del préstamo a devolver el siguiente año y a los impuestos correspondientes.

7.6.3.2 Pasivo exigible a largo plazo

El pasivo a largo plazo hace referencia a aquellas deudas que se puedan pagar en más de un año. En nuestro caso solo hará referencia a lo que quede por devolver cada año del préstamo de 100.000 € concedido por el banco al comienzo de la actividad el primer año, menos lo que ya se haya incluido en el pasivo exigible a corto plazo.

7.6.4 Patrimonio neto

El patrimonio neto de la empresa equivale al propio capital que tiene la empresa disponible proveniente del capital social aportado por el socio al comienzo de la actividad y al resultado del beneficio neto del año anterior menos los dividendos. En nuestro caso el patrimonio inicial es de 10.000 € y las reservas equivaldrán al 20% de los beneficios los primeros tres años y al 15% los dos últimos.

7.6.5 Flujo de caja y balance

En primer lugar, se muestra en la tabla 7.10 el flujo de caja correspondiente a los cinco próximos años de actividad de la empresa y continuación, en la tabla 7.11 se muestra el balance conteniendo activos, pasivos y patrimonio neto realizado a 31 de diciembre de cada año de actividad:

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Tesorería	110.000,00 €	82.367,40 €	79.031,54 €	161.916,80 €	357.582,29 €
Ingresos por ventas	303.176,25 €	606.352,50 €	1.212.705,00 €	1.819.057,50 €	2.425.410,00 €
Ingresos pendientes		7.773,75 €	15.547,50 €	31.095,00 €	46.642,50 €
Costes de fabricación	-155.475,00 €	-310.950,00 €	-621.900,00 €	-932.850,00 €	-1.243.800,00 €
Costes de personal	-36.853,32 €	-84.000,00 €	-109.080,00 €	-134.653,20 €	-185.454,18 €
Costes de oficina	-116.000,00 €	-201.478,80 €	-372.488,05 €	-447.517,43 €	-506.542,00 €
Inversiones oficina	-700,00 €				-55.000,00 €
Ordenadores	-2.000,00 €		-1.000,00 €	-1.000,00 €	-2.000,00 €
Cuota inicial préstamo	-500,00 €				
Devolución préstamo	-19.280,53 €	-21.033,31 €	-21.033,30 €	-21.033,30 €	-21.033,32 €
Dividendos			-14.243,47 €	-84.197,30 €	-212.211,86 €
Impuesto de sociedades			-5.622,42 €	-33.235,78 €	-83.767,84 €
Flujo de caja	82.367,40 €	79.031,54 €	161.916,80 €	357.582,29 €	519.825,59 €

Tabla 7.10 Flujo de caja de los próximos cinco años

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Activo					
Activo corriente	90.141,15 €	94.579,04 €	193.011,80 €	404.224,79 €	582.015,59 €
Tesorería	82.367,40 €	79.031,54 €	161.916,80 €	357.582,29 €	519.825,59 €
Efectos a cobrar	7.773,75 €	15.547,50 €	31.095,00 €	46.642,50 €	62.190,00 €
Activo no corriente	2.125,00 €	1.550,00 €	1.775,00 €	1.800,00 €	52.100,00 €
Ordenadores	2.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	4.000,00 €	6.000,00 €
Inversiones oficina	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	55.700,00 €
(Amortización)	-575,00 €	-1.150,00 €	-1.925,00 €	-2.900,00 €	-9.600,00 €
TOTAL ACTIVO	92.266,15 €	96.129,04 €	194.786,80 €	406.024,79 €	634.115,59 €
Patrimonio neto					
Capital social	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Reservas			17.663,81 €	108.666,96 €	289.734,49 €
(Negativos años anteriores)		-140,53 €			
Pérdidas y ganancias	-140,53 €	17.804,34 €	105.246,62 €	265.264,83 €	414.080,75 €
(Dividendos)			-14.243,47 €	-84.197,30 €	-212.211,86 €
TOTAL PATRIMONIO NETO	9.859,47 €	27.663,81 €	118.666,96 €	299.734,49 €	501.603,38 €
Pasivo					
Pasivo a corto plazo	19.563,87 €	25.581,17 €	53.597,38 €	104.540,43 €	132.512,21 €
Préstamo a corto plazo	19.563,87 €	19.958,75 €	20.361,60 €	20.772,59 €	1.749,87 €
Impuesto de sociedades		5.622,42 €	33.235,78 €	83.767,84 €	130.762,34 €
Pasivo a largo plazo	62.842,81 €	42.884,06 €	22.522,46 €	1.749,87 €	
Deuda a largo plazo	62.842,81 €	42.884,06 €	22.522,46 €	1.749,87 €	
TOAL PASIVO	82.406,68 €	68.465,23 €	76.119,84 €	106.290,30 €	132.512,21 €
TOTAL PASIVO + P.N.	92.266,15 €	96.129,04 €	194.786,80 €	406.024,79 €	634.115,59 €

Tabla 7.11 Balance de los próximos cinco años realizado cada 31 de diciembre

7.7 Escenario Pesimista

Como se ha podido observar, los resultados obtenidos son muy satisfactorios y alentadores. Para la realización de los mismos se ha tenido en cuenta una estimación de la demanda coherente según los estudios de mercado realizados. Sin embargo, hay que tener en cuenta que es una estimación y no tiene por qué cumplirse y en caso de que las ventas sean inferiores a las estimadas podríamos encontrarnos en una situación con pérdidas. Para cerciorarnos de haber hecho unos cálculos de solvencia correctos, se va a realizar un análisis financiero suponiendo que las ventas sean un 15 % más bajas de lo estimado.

7.7.1 Cuenta de resultados

A continuación, se muestra la cuenta de resultados en un escenario pesimista en la tabla 7.12 en el que como se puede observar, en comparación con la cuenta de resultados mostrada en la tabla 7.9, las ventas han disminuido un 15 % y en consecuencia los costes de fabricación, ya que se fabrica a demanda:

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Ingresos	264.307,50 €	528.615,00 €	1.057.230,00 €	1.585.845,00 €	2.114.460,00 €
Costes de fabricación	132.153,75 €	264.307,50 €	528.615,00 €	792.922,50 €	1.057.230,00 €
Costes de personal	36.853,32 €	84.000,00 €	109.080,00 €	134.653,20 €	185.454,18 €
Margen bruto	95.300,43 €	180.307,50 €	419.535,00 €	658.269,30 €	871.775,82 €
Alquiler de oficina	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	36.000,00 €
Gastos de suministro	2.280,00 €	2.302,80 €	2.325,83 €	2.349,09 €	6.118,76 €
Gastos de marketing	101.120,00 €	186.570,00 €	357.550,16 €	432.550,16 €	462.550,16 €
Otros	600,00 €	606,00 €	612,06 €	618,18 €	1.873,08 €
EBITDA	-20.699,57 €	-21.171,30 €	47.046,95 €	210.751,87 €	365.233,82 €
Amortizaciones	575,00 €	575,00 €	775,00 €	975,00 €	6.700,00 €
B.A.I.T.	-21.274,57 €	-21.746,30 €	46.271,95 €	209.776,87 €	358.533,82 €
Intereses financieros	2.187,21 €	1.469,44 €	1.074,55 €	671,70 €	260,73 €
B.A.T	-23.461,78 €	-23.215,74 €	45.197,40 €	209.105,17 €	358.273,09 €
Impuestos			10.847,38 €	50.185,24 €	85.985,54 €
Beneficio neto	-23.461,78 €	-23.215,74 €	34.350,02 €	158.919,93 €	272.287,55 €

Tabla 7.12 Cuenta de resultados año a año en un escenario pesimista

Como se puede observar, en este caso no se obtiene un beneficio positivo hasta el tercer año. Esto no tiene por qué ser un problema siempre que la empresa no de pérdidas en el flujo de caja y balance que ahora comprobaremos, ya que para eso hemos empezado con una fuerte financiación y, además, el crecimiento sigue siendo muy fuerte a partir del tercer año.

7.7.2 Flujo de caja y balance

A continuación, se muestran el flujo de caja en la tabla y el balance en la tabla en este supuesto escenario pesimista en el que las ventas disminuyen un 15 %, realizados de igual manera a fecha 31 de diciembre de cada año.

Como se observa en la tabla 7.13, a pesar de que el flujo de caja descende hasta casi 11.000 €, la empresa no entra en pérdidas en ningún momento. En comparación con el primer escenario, el mayor inconveniente lo encontramos en que debido a que los beneficios netos son negativos también durante el segundo año, no se repartirán dividendos hasta el tercero lo que implica que ni el director ni el diseñador ni el fabricante recibirán dinero hasta el cuarto año.

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Tesorería	110.000,00 €	60.212,21 €	11.399,92 €	23.198,19 €	160.373,99 €
Ingresos por ventas	257.699,81 €	515.399,63 €	1.030.799,25 €	1.546.198,88 €	2.061.598,50 €
Ingresos pendientes		6.607,69 €	13.215,38 €	26.430,75 €	39.646,13 €
Costes de fabricación	-132.153,75 €	-264.307,50 €	-528.615,00 €	-792.922,50 €	-1.057.230,00 €
Costes de personal	-36.853,32 €	-84.000,00 €	-109.080,00 €	-134.653,20 €	-185.454,18 €
Costes de oficina	-116.000,00 €	-201.478,80 €	-372.488,05 €	-447.517,43 €	-506.542,00 €
Inversiones oficina	-700,00 €				-55.000,00 €
Ordenadores	-2.000,00 €		-1.000,00 €	-1.000,00 €	-2.000,00 €
Cuota inicial préstamo	-500,00 €				
Devolución préstamo	-19.280,53 €	-21.033,31 €	-21.033,30 €	-21.033,30 €	-21.033,32 €
Dividendos				-27.480,02 €	-127.135,94 €
Impuesto de sociedades				-10.847,38 €	-50.185,24 €
Flujo de caja	60.212,21 €	11.399,92 €	23.198,19 €	160.373,99 €	257.037,93 €

Tabla 7.13 Flujo de caja de los próximos cinco años en un escenario pesimista

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Activo					
Activo corriente	66.819,90 €	24.615,29 €	49.628,94 €	200.020,11 €	309.899,43 €
Tesorería	60.212,21 €	11.399,92 €	23.198,19 €	160.373,99 €	257.037,93 €
Efectos a cobrar	6.607,69 €	13.215,38 €	26.430,75 €	39.646,13 €	52.861,50 €
Activo no corriente	2.125,00 €	1.550,00 €	1.775,00 €	1.800,00 €	52.100,00 €
Ordenadores	2.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	4.000,00 €	6.000,00 €
Inversiones oficina	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	55.700,00 €
(Amortización)	-575,00 €	-1.150,00 €	-1.925,00 €	-2.900,00 €	-9.600,00 €
TOTAL ACTIVO	68.944,90 €	26.165,29 €	51.403,94 €	201.820,11 €	361.999,43 €
Patrimonio neto					
Capital social	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Reservas					119.112,41 €
(Negativos años anteriores)		-23.461,78 €	-46.677,52 €	-12.327,50 €	
Pérdidas y ganancias	-23.461,78 €	-23.215,74 €	34.350,02 €	158.919,93 €	272.287,55 €
(Dividendos)				-27.480,02 €	-127.135,94 €
TOTAL PATRIMONIO NETO	-13.461,78 €	-36.677,52 €	-2.327,50 €	129.112,41 €	274.264,02 €
Pasivo					
Pasivo a corto plazo	19.563,87 €	19.958,75 €	31.208,98 €	70.957,83 €	87.735,41 €
Préstamo a corto plazo	19.563,87 €	19.958,75 €	20.361,60 €	20.772,59 €	1.749,87 €
Impuesto de sociedades			10.847,38 €	50.185,24 €	85.985,54 €
Pasivo a largo plazo	62.842,81 €	42.884,06 €	22.522,46 €	1.749,87 €	
Deuda a largo plazo	62.842,81 €	42.884,06 €	22.522,46 €	1.749,87 €	
TOAL PASIVO	82.406,68 €	62.842,81 €	53.731,44 €	72.707,70 €	87.735,41 €
TOTAL PASIVO + P.N.	68.944,90 €	26.165,29 €	51.403,94 €	201.820,11 €	361.999,43 €

Tabla 7.14 Balance de los próximos cinco años en un escenario pesimista

7.8 Ratios

Para hacer un análisis de la situación financiera en la que se encuentra una empresa, además de los correspondientes balances, flujos de caja y cuentas de resultados, se utilizan una serie de herramientas o ratios que miden esta situación.

7.8.1 Ratio de rentabilidad

En primer lugar, se va a analizar cómo se manejan los activos de la empresa respecto a su actividad. Para ello se hará uso de un ratio denominado ROE (Return on equity) o en español rentabilidad financiera.

Este ratio nos va a indicar la capacidad que tiene una empresa de remunerar a sus accionistas. Para ello se divide el beneficio neto obtenido en el año entre el capital social invertido en la formación de la empresa.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capital social}}$$

Siempre que este ratio sea mayor que uno, implicará que el resultado de la actividad de la empresa es mayor al capital invertido en ella, lo que implica que se estará ganando dinero.

En la tabla 7.15 podemos observar como el ratio a partir del segundo año en el escenario normal u optimista, y del tercero en el pesimista, ya es mayor que uno por lo que en cuanto la actividad de la empresa coge inercia y se empiezan a generar beneficios estos ya superan al capital invertido.

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Beneficio neto optim.	-140,53 €	17.804,34 €	105.246,62 €	265.264,83 €	414.080,75 €
Beneficio neto pesim.	-23.461,78 €	-23.215,74 €	34.350,02 €	158.919,93 €	272.287,55 €
Capital social	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
ROE OPTIMISTA	-0,01	1,78	10,52	26,53	41,41
ROE PESIMISTA	-2,35	-2,32	3,44	15,89	27,29

Tabla 7.15 ROE calculado año a año para los dos escenarios

7.8.2 Ratio de liquidez

Para analizar la capacidad que tiene nuestra empresa de enfrentarse a sus obligaciones o deudas económicas, se va a utilizar el ratio de liquidez. Este ratio se calcula dividiendo el activo corriente entre el pasivo exigible a corto plazo cada año de la empresa.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo exigible a corto plazo}}$$

Esto implica que, si el activo corriente es mayor que el pasivo exigible a corto plazo, el ratio será mayor que uno lo que indica que la empresa tiene una suficiente

capacidad de maniobra mientras que si es menor, indica que la empresa corre el riesgo de no poder hacer frente a sus responsabilidades económicas. Además, si el ratio es muy alto, quiere decir que la empresa cuenta con recursos que podría estar explotando de una mejor manera.

En la tabla 7.16 se muestran el activo y el pasivo circulante junto con el ratio de liquidez calculado para el escenario optimista, y en la tabla 7.17 se muestran estos mismos datos calculados en el escenario pesimista:

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Activo corriente	90.141,15 €	94.579,04 €	193.011,80 €	404.224,79 €	582.015,59 €
Pasivo corto plazo	19.563,87 €	25.581,17 €	53.597,38 €	104.540,43 €	132.512,21 €
RATIO DE LIQUIDEZ	4,61	3,70	3,60	3,87	4,39

Tabla 7.16 Ratio de liquidez calculado año a año para un escenario optimista

	1º AÑO 2018	2º AÑO 2019	3º AÑO 2020	4º AÑO 2021	5º AÑO 2022
Activo corriente	66.819,90 €	24.615,29 €	49.628,94 €	200.020,11 €	309.899,43 €
Pasivo corto plazo	19.563,87 €	19.958,75 €	31.208,98 €	70.957,83 €	87.735,41 €
RATIO DE LIQUIDEZ	3,42	1,23	1,59	2,82	3,53

Tabla 7.17 Ratio de liquidez calculado año a año para un escenario pesimista

En el caso del escenario optimista, observamos que la empresa en ningún momento va a tener ningún problema haciendo frente a sus deudas ya que el ratio es siempre mayor que 1. De hecho, este ratio es ligeramente alto, lo que indica que podríamos realizar mayores inversiones de manera que por ejemplo aumentáramos la capacidad de producción a partir del quinto año o incluso se podría llegar a considerar realizar una inversión en maquinaria para asumir la fabricación de los muebles y tratar de aumentar así los beneficios. De cualquier manera, nos encontramos ante el mejor de los malos resultados ya que un ratio menor que uno indicaría una situación bastante peligrosa.

En el caso del escenario pesimista, se observa como el ratio de liquidez es menor, aproximándose bastante a 1 el segundo año. A pesar de ello, en ningún momento desciende de este límite por lo que se considera un buen resultado.

7.8.3 VAN. Valor Actual Neto

Otra herramienta muy útil para evaluar una inversión de este tipo es el cálculo del valor actual neto. Este valor se calcula trasladando todos los flujos de caja del periodo que se está evaluando, en este caso 5 años, al presente bajo una tasa de descuento o de oportunidad que en nuestro caso fijaremos en un 15%. A esto se le resta la inversión inicial realizada y siempre que el resultado sea positivo consideraremos que se trata de una inversión atractiva. Cuanto mayor sea el resultado, más atractiva será la inversión.

A continuación, se muestra el cálculo del valor actual neto tanto en el escenario optimista como posteriormente en el pesimista:

$$VAN = -Inversión\ inicial + \sum_{t=1}^5 \frac{Flujo\ de\ caja}{(1 + tasa\ de\ oportunidad)^t}$$

$$VAN_{Optimista} = -10.000 + \frac{82.367,40}{(1,10)^1} + \frac{79.031,54}{(1,10)^2} + \frac{161.916,80}{(1,10)^3} + \frac{357.582,29}{(1,10)^4} + \frac{519.825,59}{(1,10)^5}$$

$$VAN_{Optimista} = 690.739,97 \text{ €}$$

$$VAN_{Pesimista} = -10.000 + \frac{60.212,21}{(1,10)^1} + \frac{11.399,92}{(1,10)^2} + \frac{23.198,19}{(1,10)^3} + \frac{160.373,99}{(1,10)^4} + \frac{257.037,93}{(1,10)^5}$$

$$VAN_{Pesimista} = 285.719,24 \text{ €}$$

Como se observa, en ambos casos los valores obtenidos son realmente altos lo que lo convierte en una inversión realmente atractiva.

CAPITULO 8: CONCLUSIONES

8.1 Conclusiones generales

Tras realizar un análisis exhaustivo tanto del entorno en el que se va a desarrollar la actividad de la empresa como de las características internas de la misma, se llega a la conclusión de que es un buen momento para el desarrollo de esta nueva actividad. Debido a la reactivación de la economía tras la crisis y al auge del mercado del lujo, especialmente el hotelero, las condiciones son idóneas para el relanzamiento de una empresa de este tipo. Además, el hecho de contar ya con un nombre y una imagen en el sector, hace que vaya a resultar más fácil iniciar un desarrollo que si se partiese de cero con la creación de una nueva empresa.

En lo referente a las operaciones, se ha tomado la decisión de subcontratar tanto la fabricación como la distribución de los productos, y la actividad de la empresa se va a ceñir a la comercialización de los mismos. Esto permite iniciar esta nueva actividad sin que sea necesaria una gran inversión inicial y por tanto sin correr grandes riesgos. Como desventaja, nos encontraremos en una situación en la que el control sobre la producción es bastante difícil y por ello será necesaria una importante labor de control de calidad. En un futuro, y si la actividad se desarrolla según lo estimado, se podría barajar la posibilidad de trabajar con diferentes proveedores y de asumir algunas de las labores subcontratadas para lograr un mayor control sobre las mismas.

La mayor apuesta a la hora de llevar a cabo este proyecto ha sido la alta inversión que se va a realizar en concepto de marketing y publicidad. El mercado del mueble y la decoración es un mercado bastante tradicional en el que las ferias internacionales y la prensa especializada tienen una muy fuerte influencia. Por este motivo, el volumen de dinero que se va a destinar en campañas de marketing tradicional va a ser muy elevado con el objetivo de alcanzar al mayor número de clientes potenciales y aumentar las ventas lo máximo posible. Además, no se va a pasar por alto el auge de nuevas tecnologías que nos permiten realizar campañas de publicidad totalmente segmentadas de manera que se minimice el volumen de spam generado en este tipo de actividades y se maximice la eficacia de las mismas. Por ello se va a realizar también una fuerte inversión en publicidad online tanto a través del correo electrónico como de redes sociales como LinkedIn que nos permitan aprovechar esta segmentación. De esta manera se va a tratar de lograr un crecimiento de la facturación bastante elevado.

El cálculo para la estimación de las ventas es probablemente uno de los aspectos más importantes y delicados de este proyecto. Aunque a primera vista pueda parecer que esta estimación se haya realizado de manera muy optimista, analizando la cuota de mercado y en base a la experiencia con la que cuenta la empresa, se considera que estos cálculos se han realizado de manera sensata y con sentido. A pesar de ello, se ha estudiado la viabilidad del proyecto en un escenario bastante pesimista y, aun así, este apunta en una buena dirección. Esto esperamos que se deba además a la fuerte labor de marketing que se realizará desde el comienzo de la actividad.

Para finalizar, el análisis financiero que se ha llevado a cabo ha tenido como resultado unas previsiones muy favorables para el desarrollo del proyecto. Tanto en el escenario optimista como en el pesimista los resultados han sido positivos e indican que se tratará de una inversión rentable. En ninguno de los dos casos se ha contemplado ninguna ocasión de números rojos en los flujos de caja y en ambos se estima que en seguida la empresa va a comenzar a generar beneficios (en el segundo año en el escenario optimista y en el tercero en el pesimista). Del mismo modo, todos los ratios e índices que se han utilizado para evaluar la situación económica de la empresa han resultado favorables. En lo referente al ratio de liquidez, se ha observado que puede llegar a ser ligeramente alto. Esto indica que en caso de que las previsiones optimistas se cumplan, sería interesante realizar algún tipo de inversión que nos aporte mayores beneficios ya que tener el dinero parado no aporta ninguno.

En resumen, todos los análisis realizados y todos los factores estudiados nos llevan a pensar que se trata de un proyecto atractivo y rentable. Como se ha explicado desde un primer momento, el principal objetivo del mismo es el relanzamiento de una empresa que debido a la crisis se vio obligada a reducir su actividad casi por completo pero que ha conseguido evitar cerrar sus puertas. Con este nuevo desarrollo se espera cumplir con ese objetivo y que no solo la nueva línea de producto sea un éxito, sino que consiga atraer a nuevos y antiguos clientes a la parte tradicional del negocio, reimpulsándola y permitiendo continuar con su desarrollo y permitiendo que la empresa se vuelva a expandir por lo menos hasta alcanzar los niveles anteriores a la crisis económica.

REFERENCIAS

AIDIMA. (2016). Informe sectorial del mueble en España 2015, Instituto Tecnológico del Mueble, Madera y Embalaje, Departamento de Análisis de Mercados y Estrategia.

AIDIMA. (2016). La industria del mueble en 2016.

AIDIMME. (2017). La industria del mueble en España. Flash 2016.

Allied Market Research. (2014). Global Luxury Furniture Market – Size, Industry Analysis, Trends, Opportunities, Growth and Forecast, 2014 – 2020.

ANIEME. (2017). Resultados comercio exterior del mueble 2016.

ANIEME. (2017). Resultados comercio exterior del mueble primer trimestre de 2017.

Bain & Company. (2014). Luxury Goods Worldwide Market Monitor.

Banco de España. (2017). Evaluación de la deuda pública de España en 2016.

Boletín Oficial de Guipúzcoa. (2014). NORMA FORAL 2/2014, de 17 de enero, del Impuesto sobre Sociedades del Territorio Histórico de Guipúzcoa

Boletín Oficial de Guipúzcoa. (2014). Convenio Colectivo del Comercio.

Boronat Ramón, J.M, Navarro Campos, J, Iborra Casanova, J. (2013) Análisis de la industria del mueble en España.

Esteban Talaya, A, Martín-Consuegra Navarro, D, Millán Campos, A, Molina Collado, A. (2002). Introducción al Marketing.

Porter, M. (1996). Estrategia competitiva, Técnicas de Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Editorial CECSA.

Instituto Nacional de Estadística (<http://www.ine.es/>)

Oficina Europea de Estadística (<http://ec.europa.eu/eurostat>)

<https://adwords.google.com/home/how-it-works/display-ads/>

<https://business.linkedin.com/es-es/>

<https://loff.it/business-club/news/los-muebles-de-lujo-un-mercado-al-alza-197845/>

<https://www.bbva.es/empresas/index.jsp>

<https://www.bloomberg.com/europe>

<https://www.camarazaragoza.com/actualidad/canal-contract-para-el-sector-habitat-en-alza/>

<http://www.coleccionalexandra.com>

<https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

<http://www.elmundofinanciero.com/noticia/29330/tendencias/crece-el-negocio-online-del-mueble-exclusivo.html>

<https://www.elpais.com/estaticos/publicidad/>

<http://www.expansion.com/economia/2017/01/16/587c793fe2704edb628b4570.html>

<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/11/27/583b2284e5fdeaf0748b458b.html>

<http://www.guadarte.com/es/>

<http://www.icex.es/icex/es/index.html>

<https://www.idealista.com>

<http://www.infurma.es>

<http://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20170301/42351300201/8-hoteles-lujo-abriran-2017.html>

<http://www.madame.lefigaro.fr>

<http://www.maison-objet.com/es>

<http://www.pineletpinel.fr>

<http://www.revistainforetail.com/noticiadet/la-venta-online-gana-peso-en-muebles-y-decoracion/6ddcdcf41182c6602f898d97123fac7e>

<http://www.santacole.com/es/>

<http://www.soher.com>

<http://www.stua.com/es/>

